

## *Oportunidades para la competitividad de las*



## *rosquillas de Yalagüina y valoración de la mujer como actor de la economía local.*

**Autores: Selmira Flores Cruz  
Eddy Narváez**

**SINSLANI**

**ADESO “Las Segovias”**

**Marzo 2004**

*Esta investigación fue emprendida por ADESO Las Segovias a través de contrato de obra por encargo celebrado con el CENTRO DE INVESTIGACION Y COMUNICACIÓN SOCIAL S.A. "SINSLANI", con el apoyo financiero del Ministerio de Cooperación al Desarrollo de los países Bajos.*

*Se estimula la citación. Se pueden traducir y/o reproducir extractos cortos del texto sin previo permiso, a condición de que se indique la fuente. Para la traducción o reproducción del texto total se deberá notificar de antemano a ADESO Las Segovias.*

*Quienes tienen a cargo este trabajo por encargo, son los únicos responsables del contenido y de las opiniones aquí expresadas; la publicación por parte de estos no implica la aprobación de ADESO "Las Segovias" ni del financiador.*

*ADESO "Las Segovias" y el Ministro tienen derecho a utilizar libremente y de forma gratuita todos los productos que se fabriquen dentro del marco de la presente subvención, sobre los cuales puedan existir derechos de autor u otros derechos de propiedad intelectual.*

## INDICE DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2. Objetivos del estudio</b>	<b>5</b>
<b>3. Marco Conceptual</b>	<b>6</b>
3.1 Cadenas de valor	6
3.2 Relacionando enfoques, una primera aproximación	8
<b>4. Marco metodológico</b>	<b>10</b>
<b>5. Papel de micro y pequeñas empresas en la economía</b>	<b>12</b>
5.1 Importancia del sector	12
5.2 Las mujeres en el sector de micro y pequeñas empresas	14
<b>6. Características de la micro industria artesanal de la rosquilla</b>	<b>17</b>
6.1 Sobre el sector en general	18
6.2 Sobre las productoras de rosquillas	18
6.2.1. Edad y Estado civil	19
6.2.2 Escolaridad y conocimiento colectivo de la producción	19
6.2.3 Jornada laboral	19
6.2.4 Empleo, proporción del ingreso familiar y perspectivas	21
<b>7. Descripción de las cadenas</b>	<b>22</b>
7.1 Describiendo las cadenas	22
7.2 Análisis comparativo de las cadenas	25
7.2.1 Variables productivo financieras	25
7.2.1.1 Producción y nivel de productividad de las cadenas	26
7.2.1.2 Costos de producción	27
7.2.1.3 Capital de trabajo	28

7.2.2 Organización interna	29
7.2.2.1 Salarios	29
7.2.2.2 Movilidad del producto	30
7.2.3 Abastecimiento de materias primas	30
7.2.3.1 Abastecimiento de queso	31
7.2.3.2 Interacción con proveedores	31
7.2.4 Comercialización y mercadeo	32
7.2.4.1 Tipo de clientes y plaza de venta	33
7.2.4.2 Actividades de promoción	34
7.2.4.3 Reglas del juego en el comercio de la rosquilla	35
7.2.4.4 Precios y márgenes de ganancia (renta económica)	37
7.2.4.5 Precios de venta al consumidor	40
7.2.4.6 Otras formas de renta	41
7.2.5 Relaciones horizontales entre empresas	41
7.2.5.1 Relaciones entre empresas: Competencia vs. Cooperación.	42
7.2.5.2 El rol de las instituciones públicas y privadas	43
<b>8. Las oportunidades de mercado para las rosquillas</b>	<b>46</b>
<b>9. Discusión de resultados</b>	<b>49</b>
<b>10 Conclusiones y propuesta</b>	<b>53</b>
<b>Referencias</b>	<b>57</b>
<b>Anexos</b>	<b>59</b>

### Índice de cuadros

Tabla 1: Estructura del empleo no agrícola en el sector informal	12
Tabla 2: Tipos y cantidades de empresas existentes en el país	13
Tabla 3: Participación de las empresas en la generación de empleo	14
Tabla 4: Participación por sexo en las micro y pequeña empresa	14
Tabla 5: Tamaño de las empresas por sexo de Trabajadores	15
Tabla 6: Aspectos productivos y financieros	25
Tabla 7: Organización interna del taller.	29

Tabla 8: Remuneración	30
Tabla 9: Abastecimiento de materia prima	30
Tabla 10: Comercialización y Mercadeo	33
Tabla 11: Cadena uno: Formación del valor de la rosquilla	38
Tabla 12: Cadena dos: Formación del valor de la rosquilla	38
Tabla 13: Cadena tres: Formación del valor de la rosquilla	39
Tabla 14: Cadena cuatro: Formación del valor de la rosquilla	39
Tabla 15: Precios promedio de los vendedores en las ciudades	40
Tabla 16: Coordinación entre empresas	42

### **Índice de recuadros**

Recuadro 1: Limitaciones de género para el desarrollo de las micro	16
Recuadro 2: Distribución de tareas por sexo en las unidades de producción	20

## Resumen Ejecutivo

La investigación *Oportunidades para la competitividad de las rosquillas de Yalagüina y la valoración de la mujer como actor de la economía local*, forma parte de los temas de investigación de la II convocatoria de ADESO Las Segovias del año 2003, relacionado con la problemática No. 9 de la licitación: Cadena producción-comercialización-transformación de la producción en Las Segovias.

El estudio se enfocó en la búsqueda de oportunidades para las mujeres, para que ellas puedan visibilizarse y crecer como actor económico a partir del producto que elaboran. Se utilizó como enfoque conceptual el de cadenas de valor, que estudia el conjunto de los cuatro eslabones: diseño del producto, producción, comercialización y consumo, permitiendo analizar el acceso al mercado y los factores que hacen que determinado grupo participe o no en mercado final. El mismo permite trascender el enfoque que pone la mirada en la eficiencia de la producción, para visualizar la forma de inserción y conexión entre diferentes actores. El análisis de género se usó para comparar aquellos casos donde fue posible en el mismo nivel de las cadenas, la forma de participación y beneficios que reciben hombres y mujeres, no obstante dado que la mayoría de productoras son mujeres, el elemento de comparación quedó limitado.

Dos hipótesis fueron el punto de partida: a) los bajos costos de producción, un producto con identidad territorial y redes Inter. activas de comercialización, son tres factores de competitividad de las micro empresarias; b) hacer visible a las mujeres como actor económico, requiere i) que ellas valoren lo que hacen como generación de riqueza y no como un simple mecanismo de subsistencia, y ii) la existencia de políticas y servicios de apoyo en función de hacer crecer sus micro o pequeños negocios.

Los principales resultados del estudio revelan:

- el sector tiene las características de un mini cluster en potencia de pequeña industria de alimentos con alta participación de mujeres y de integración familiar tanto en la fase de producción como de comercialización, indicando que hay cambios en la dinámica económica local, pero ausente de los planes de desarrollo del municipio, dado que la visión del desarrollo basado en la agricultura predomina en las autoridades locales, un reflejo de las debilidades en la concepción de desarrollo local.
- La existencia de cuatro cadenas revela una tendencia de crecimiento y una lucha por abrirse espacios de mercados, aunque existen fuertes limitaciones entre la relación de productoras y comerciantes cuando solamente están en un mismo tipo de mercado y cuando éste ya no puede absorber más producto. Se pudo observar que a pesar del mayor costo de producir actualmente, sin variar el precio de la rosquilla, las mujeres aún obtienen un margen pequeño de renta económica, el cual podría aumentar si logran cambiar ciertas reglas del juego en el proceso de comercialización y a compartir todos los riesgos con los vendedores. Existe otro tipo de renta que capitalizan algunas de ellas, con el tejido social que se va construyendo con vendedores para crear cierta lealtad entre ellas, con lo cual logran estabilidad en las ventas y ganancia no por el alto precio del producto sino por el volumen de ventas que éstos en su conjunto suman.

- El producto goza de prestigio reconocido a nivel nacional, y aunque la venta ambulante es una buena forma de llegar al consumidor, cuándo éste desea obtener rosquillas con excepción de los mercados capitalinos, no es fácil conseguir el producto en otros espacios como por ejemplo, supermercados, así resulta que hay segmentos de mercado que pueden ser conquistados, por ejemplo el de las instituciones que en el país están dedicadas a juntar cantidades de gente por año en procesos de capacitación donde se consume café.

En cuanto a oportunidades se identificó que una de las mejores que puede tener las mujeres del sector tanto en Yalagüina como en Somoto, desde una perspectiva económica que les permita posicionarse como actrices de la economía local, es el **contar** con un **producto con identidad territorial**, algo por el cual ya se distinguen del resto de mujeres y hacen que su municipio se diferencie de los demás.

En este sentido, ellas, sin proponérselo explícitamente, han creado una especie de **patrimonio social de las mujeres en esa localidad**, un valor que sin embargo está escondido, es como una mina no descubierta, pero está ahí esperando a ser encontrada, la misma representa una ventaja competitiva para las mujeres. Si bien, esta distinción ya es en cierta forma recocida a través del mercadeo, **no se capitaliza lo suficiente como para que las mujeres puedan ser un sector económico con influencia política en la localidad**, con capacidad de incidir en las políticas públicas relacionadas con el desarrollo local, ellas necesitan ser ayudadas a cultivar y desarrollar más su espíritu emprendedor, tanto como a liberarse de las ataduras que implica la exclusividad del trabajo reproductivo, que les quita las energías para soñar, experimentar e innovar, una característica elemental en el mundo de las pequeñas y grandes empresas de éxito.

El comercio de las rosquillas, también ha generado cambios en la vida de muchas familias, sin lograr diferenciar claramente un nivel de afectación para hombres o mujeres. La mejor oferta en la zona ante la precariedad de los ingresos, ya no es cultivar la tierra, o buscar empleo de doméstica, sino vender rosquillas, el supuesto es que: *“de todas maneras la gente la compra y da para vivir, solo hay que ponerse vivo y luchar como siempre se ha hecho”* (vendedora.) Este hecho, nos pone en presencia de un nuevo perfil de familias rurales: i) las que invierten sus roles de ser comerciante a productora o a la inversa, ii) los productores de subsistencia y hábiles comerciantes que salen diariamente del campo, no son exactamente ni lo uno, ni lo otro, pero una mezcla de actividades diferentes que les permite asegurar lo mínimo para no emigrar fuera del país, y iii) un grupo de familias rurales que van especializándose más en el comercio y cuyo mayor tiempo está dirigido a la extensión de las ventas, por tanto pasan más tiempo fuera del hogar (una semana) pero sin renunciar a su espacio físico habitacional.

## 1. Introducción

Las rosquillas en el departamento de Madriz, se producen desde hace más de 40 años, forman parte de la cadena de transformación del maíz de Las Segovias y como producto en el mercado ha resistido la recesión económica, el impacto de las políticas de ajuste estructural y se adapta a los cambios y señales del mercado. Es un producto con identidad territorial, el cual se caracteriza por ser único, distinto, distinguible y a menudo distinguido en el sentido más amplio de la palabra (Haundry, 2003). Aunque suele reconocerse como un producto folklórico por su origen y tradición, estos dos elementos, no son vistos como oportunidades para agregación de valor, en su lugar persiste la idea de que es una actividad de subsistencia y del ámbito doméstico.

Las mujeres de diferentes edades son un actor clave en este tipo de producto, aparecen con roles de productoras, intermediarias, vendedoras ambulantes o como proveedoras del producto. Ellas contribuyen generando ingresos y empleo a terceras personas, logran mantener una oferta estable del producto a lo largo del año que es absorbida por el mercado local y nacional e inclusive sale de las fronteras, siguiendo el gusto y los hábitos de consumo de los nicaragüenses. Pero estos productos aunque son como la columna vertebral de la economía local, no se aceptan oficialmente como el motor del desarrollo de la localidad, en parte porque son realizado con mujeres a nivel domiciliario y se asocian con el atraso y también por la creencia de que todo lo importado es mejor por naturaleza intrínseca, impidiendo la ingeniosidad local.

Por otra parte, el hecho de que sean actividades con fuerte participación de mujeres, tienen encubiertos supuestos discriminatorios de los conceptos económicos. Las feministas han encontrado que “existe un sesgo masculino al definir las unidades que componen la economía. Se piensa que la unidad básica es un individuo – el hombre económico-” (Elson D, 1993:43), así las mujeres aunque se encuentran en un proceso de encadenamiento productivo, son huérfanas de políticas y de servicios de apoyo.<sup>1</sup> Actualmente el Gobierno ofrece un Plan Nacional de Desarrollo, donde la esperanza del país se cifran en la inversión extranjera de gran escala, es decir en factores exógenos que tienden a reforzar el mismo esquema de dependencia del país y no en el desarrollo de las capacidades locales – es decir en factores endógenos que muestran más tendencia de sostenibilidad.

En este contexto, la pregunta eje del estudio fue ¿Qué oportunidades hay para la competitividad de las rosquillas de Yalagüina y para la valoración de la mujer como actor económico local? Responderla implicó caracterizar la actividad productiva de los talleres de rosquillas, mapear las cadenas de valor del producto en sus diferentes eslabones, así como los roles de las mujeres y hombres en cada eslabón, la organización interna de las unidades de producción, su vínculo con el mercado y en general aquellos espacios que no están siendo cubiertos y sobre la base de los cuales se identifican oportunidades para mejorar su posición económica.

---

<sup>1</sup> Alguien podría pensar que los talleres de rosquillas pueden entrar dentro de las políticas de apoyo de las Pymes, sin embargo hay que recordar que esta política se concentra más hacia el pacífico, concretamente Managua, Masaya y los llamados pueblos blancos. Por otra parte formalizar o legalizar una iniciativa de este tipo, implica cumplir con 22 trámites, llenar 7 requisitos y esperar más de 100 días, además de pagar un monto alto de dinero con equivalencia a dólares.



Durante el estudio, se trabajó con 33 de los 76 unidades productivas identificados en el área urbana y las comunidades La Esperanza y Salamasí el municipio de Yalagüina, lo que representa el 43% del total de talleres trabajando actualmente,<sup>2</sup> y con los cuales se trabajó una encuesta, también fueron invitadas a participar en talleres para discutir sobre los problemas de la producción y comercialización, así como de su situación de género. También se realizaron entrevistas a 20 vendedores (12 mujeres y 8 hombres), así como instituciones de gobierno y no gubernamentales que se vinculan con el sector.

Los resultados del estudio se han estructurado en 10 secciones, después de la introducción, se exponen los objetivos del estudio; la tercera corresponde a las principales ideas conceptuales del estudio, mientras la cuarta aborda el marco metodológico, el cual se explica el tipo de estudio que se desarrollo, hacer referencia a la población y muestra, y las técnicas usadas. La quinta sección aborda el papel de las mujeres en la micro y pequeña empresa haciendo un rápido vistazo a datos de Centroamérica, del país y luego se especifica con el sector en estudio, para revelar la importancia del sector y el rol de las mujeres en el mismo. La sexta sección trata las características de la micro industria artesanal de la rosquilla, esboza en términos generales, la forma en que se elabora el producto y luego aporta datos generales de las mujeres productoras.

La séptima sección corresponde a la descripción de las cadenas del producto, en esta se explica la existencia de cuatro cadenas, se presenta información relacionada con cada uno de los eslabones de la cadena pero centrados en la producción y en la comercialización del mismo. La sección octava presenta un resumen de las oportunidades de mercado identificadas para el sector, donde las mujeres tendrían mejores posibilidades de mejorar su posición económica en tanto han generado un patrimonio social entre ellas, y que desde el punto de vista del territorio, representa una buena oportunidad. Finalmente la sección nueve presenta una breve síntesis de la discusión de los resultados y se concluye con la sección 10 relacionando las conclusiones y propuesta.

La propuesta que se presenta se orienta a la búsqueda de solución a los problemas más inmediatos que presentan las mujeres, la misma fue trabajada con ellas y con representantes de algunas instituciones locales en el momento destinado para la retroalimentación del estudio. Se evitó elaborar una propuesta de mediano o largo plazo, en tanto, de poco serviría, si no se asumen con el nivel de importancia que tienen, los actuales problemas, los cuales parecen simple, no obstante requieren ser bien trabajados.

---

<sup>2</sup> El centro de salud del municipio tiene un registro de 130 hornadoras de rosquillas en el municipio ubicadas tanto en el área urbana como en las comunidades rurales. Sin embargo, no implica que todas trabajan de manera estable a lo largo del año, dado que una parte de estas funcionan solamente por temporadas, normalmente cuando el precio del queso baja en los meses que coinciden con el invierno, dadas las limitaciones de capital de trabajo.

## **2. Objetivos del estudio**

### **2.1. Objetivo general:**

Determinar las oportunidades de mercado para la rosquillas y donde las mujeres puedan visibilizarse y crecer como actoras económicas relevantes de la economía local.

### **2.2. Objetivos específicos:**

1. Caracterizar la actividad productiva de los talleres de rosquillas con énfasis en tecnología, proceso productivo, costos de producción, relaciones hacia adentro y hacia fuera de la empresa, mano de obra, estructura organizativa, entre otros.
2. Graficar las cadenas de valor del producto y explicar cómo se da la producción e intermediación, los roles de las mujeres y hombres en cada eslabón, los precios, distribución del ingreso y actividades intangibles relacionadas con la renta.
3. Analizar la situación de género de las productoras y comerciantes de las rosquillas, así como los efectos que tienen en el rol que ellas juegan en los eslabones de la cadena.
4. Proponer alternativas para el aprovechamiento de las oportunidades identificadas para que las mujeres puedan crecer como actor económico a nivel local.

### 3. Marco conceptual

Los principales elementos conceptuales del estudio, están relacionados con: i) cadenas de valor y ii) perspectiva de género. Con el concepto de cadena de valor se busca explicar desde el ángulo económico y social las oportunidades que pueden aprovechar las mujeres como sujetos económicos, para que ellas puedan mejorar su condición y posición económica. Inicia con una referencia del surgimiento del concepto y luego su contenido y después la perspectiva de género, como el nuevo referente que ayuda a buscar explicaciones relacionadas con aquellos aspectos sutiles que se esconden tras las prácticas sociales. El énfasis desde la perspectiva de género en este estudio, no se centra en mostrar las desigualdades o desventajas que enfrentan ellas, sino en identificar aquellos espacios que pueden aprovechar para mejorar estratégicamente su situación como mujeres.

#### 3.1 Cadenas de valor

Una empresa hoy día, independientemente de su tamaño, nunca tiene éxito por sí misma, sino por su apropiada interacción y sinergia generada en sus relaciones y contacto con otras, tanto hacia la producción como hacia el consumo. La economía neoclásica explica los éxitos o fracasos de las empresas a partir del flujo de valores que se generan, obviando que detrás de las mercancías existen una serie de actores sociales (hombres, mujeres de diferentes edades y condiciones socio económicas) interactuando a través de diferentes relaciones de poder. La nueva economía institucional ha superado esa noción neoclásica y cuestiona muchos de sus postulados, pero mientras el debate continúa, se toma una parte de los conceptos relacionados con el desarrollo industrial que han ido cambiando en las últimas décadas.

Hasta finales de la década de los años 70, predominó la idea de que la competitividad de las empresas en la industria, era un asunto interno de la estructura de cada planta productiva. Se pensaba que el desarrollo industrial como eje del crecimiento económico, se originaba sobre la base de empresas grandes dominando la fase productiva, con altas inversiones, desarrollo tecnológico desplazando mano de obra en aras de la eficiencia y mayores niveles de productividad. A partir de los años 80s, se reconoce que el potencial no yace en la visión hacia dentro de la planta productiva, sino en la relación intra-plantas (empresas) y más tarde, el enfoque de la competencia sistémica, es decir se descubre que poco sirve la eficiencia de una empresa, si el conjunto del sistema no lo es, el éxito y la capacidad para competir, deja de ser de una empresa en particular, para ser el resultado de un esfuerzo de colaboración de varias directamente coordinadas, en las diferentes fases por las que pasa un producto desde que es pensado, hasta que es puesto en manos del consumidor.

Este avance conceptual empuja hacia cambios en la visión empresarial tradicional y nos lleva a relacionar lo global con lo local, dada la fuerza que va tomando el proceso de globalización, así el enfoque cadenas de valor, da la perspectiva de tener una visión más amplia, holística de los procesos por los cuales van circulando los productos y de los entramados de relaciones sociales que se suscitan en su interior, para poder tener una nueva forma de disponerse en el actual contexto.

Los antecedentes al concepto de Cadena de Valor, según Kaplinsky y Morris (2002) son: a) el concepto *filière*<sup>3</sup> de la escuela de pensamiento francesa que estudió los procesos de la manufactura a partir de la producción primaria en procesos de integración vertical en Francia en la década del 60, una visión que no permitía más que el análisis de lo que ocurría internamente en el país,<sup>4</sup> b) el análisis subsectorial de la escuela de Michigan<sup>5</sup> que define a un subsector: “como una agregación de cadenas alternativas en el sistema de producción y distribución para un (grupo de) producto (s/ semejantes)” (De Herdt, s/f), es decir que se da un cambio en el análisis de la eficiencia, del sentido clásico que sólo compara unidades económicas individuales, a unidades económicas relacionadas o formando una cadena, y cuyo análisis permite plantear medidas de intervención para mejorar la eficiencia de esas unidades económicas relacionadas.

Otro antecedente: c) el sistema de valor de Michael Porter a mediados de los 80s: i) por un lado distinguió etapas diferentes del proceso del suministro (logística de entrada, las operaciones, logística de salida, la venta y otros servicios), la transformación de estas entradas en salidas (la producción, logística, la calidad y los procesos continuos de mejora), y los servicios de apoyo de la empresa para llevar a cabo esta tarea (la planificación estratégica, recursos humanos, la administración, el desarrollo de la tecnología y de la adquisición del conocimiento). Separando esas funciones, la atención no se centra de manera exclusiva en la transformación física del producto como suele ocurrir sino en otros aspectos que revelan su importancia como agregadores de valor, como el conocimiento, ii) relaciona las intra funciones del eslabón de la cadena con el concepto de multi valor o sistema de valor. d) las cadenas globales de bienes, introducido por Gereffi a mediados de los 90s, quien puso énfasis en las relaciones del poder que se empotran en el interior de la cadena, dando lugar así a la noción de “gobierno” en las cadenas, distinguiendo entre dos tipos: a) aquel donde la coordinación es emprendida por compradores y aquella donde los productores tienen el rol clave.

Kaplinsky (2002) acota el concepto como una serie de actividades requeridas para llevar un producto o un servicio desde su concepción, a través de diferentes fases de producción, hasta su entrega al consumidor final incluyendo los desechos con potencial de ser reciclado, un aspecto que hasta hace poco no se consideraba como parte del proceso. Así, el enfoque de cadena estudia el conjunto de los cuatro eslabones (diseño del producto, producción, comercio y consumo), permite analizar el acceso al mercado, el tipo de poder interno que la rige (gobierno) y los factores que hacen que determinado grupo participe o no en el mercado final. Permite trascender el enfoque que pone la mirada en la eficiencia de la producción, visualizar la forma de inserción de los productores al mercado, y descubrir como pueden competir e influir en su capacidad de conseguir mejores rentas.

La renta no es el único factor clave para posicionarse en el mercado, lo es también la distribución de los ingresos (más que ver el valor bruto global) y el tipo de gobierno en la

---

<sup>3</sup> Término Francés que significa hilvanado

<sup>4</sup> el cual tenía una visión estática, no permite ver crecimiento o decrecimiento del flujo de bienes ni del conocimiento, ni de la ascensión o caída de actores en la cadena. Tampoco permitía ver lo que ocurría con los productos más allá de los límites de las fronteras nacionales

<sup>5</sup> Este concepto de análisis subsectorial fue desarrollado alrededor del departamento de agricultura de la Michigan State University que usa conceptos de la micro economía.

cadena. No obstante, la misma tiene su propia relevancia, en tanto es el resultado de sacar el máximo provecho de los conocimientos y recursos frente a la competencia. Entre más escaso sea un recurso, más renta genera y al contrario. Tampoco existe de un sólo de un tipo (económica, aunque es la que suele considerarse), también hay renta tecnológica cuando se tiene el control de una tecnología escasa, renta en recursos humanos, cuando se tienen mejores habilidades que la competencia o renta organizacional cuando se posee una forma superior de organización interna que da ventajas sobre los demás. Muchas veces la mejor renta no está dada por factores tangibles, sino por aquellos de naturalezas intangibles, difíciles de copiar.

Finalmente, los sistemas de producción no están dispersos sino altamente coordinados, en este tipo de procesos es importante identificar qué empresa está siendo líder, en el sentido de permitir que otras escalen dentro de y entre las fases de cada cadena. Ejercer gobierno no es simple coordinación, tampoco el hecho que una empresa o fase capte la mayor renta le hace automáticamente líder, se manifiesta su liderazgo sólo en la medida en que en su nivel de articulación con otros actores, presione porque las otras empresas avancen, generando la sinergia necesaria para que el conjunto del sistema funcione óptimamente.

Ahora se reconoce que esta competitividad en la industria no surge espontáneamente, ni se crea tampoco, sólo a través del espíritu de la empresa a nivel micro, sino como producto de una interacción dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad de organización de la sociedad. Por tanto saber cuál es la posición que cada quien juega y las reglas, representa ventajas para que todos ganen, haciendo los cambios ahí donde son requeridos.

### **3.2 Relacionando enfoques, una primera aproximación**

Un primer punto de coincidencia entre el enfoque de cadenas de valor y la perspectiva de género, es sobre el rol de los actores, quienes pueden ser empresas individuales, grupos, alianzas, consorcios o sus interrelaciones. Tanto las empresas como las alianzas cobran vida propia, en la medida en que son sostenidas por relaciones entre personas de diferentes sexos que responden y actúan según el rol social asignado y normas y reglas sociales vigentes.

El concepto de género alude a “las prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual anatómico – fisiológica, a la reproducción de la especie y al relacionamiento de las personas. En términos durkheimianos, son las tramas de relaciones sociales que determinan las relaciones de los seres humanos en tanto personas sexuadas”(de Barbieri T. 1992:114).

Hasta ahora, ambos enfoques se abordan separados, cadenas de valor siendo del ámbito de la economía aparece neutral en términos de género, pero éste también ha sido enfocado más en lo que ocurre con las mujeres como individuos subordinados en el seno de la familia o en el ámbito de las relaciones laborales en los centros de trabajo. Un poco más tarde surgieron análisis de género sobre la economía, como forma de desmontar el supuesto de la neutralidad, sin agotarlo aún.

La teoría económica en general, maneja la hipótesis que los individuos (dotados de gustos y capacidades) interactúan a través del mercado de manera racional, a fin de maximizar su utilidad con respecto a lo que producen y consumen. Sin embargo, esta hipótesis encubre relaciones desiguales entre personas de sexos diferentes, con consecuentes desventajas para las mujeres. Una de éstas, radica en la premisa que el empleo y el trabajo remunerado forman la base del valor de la sociedad, al concebirlo así, se deja por fuera todo aquel trabajo (reproductivo, social, etc.) que no se paga con dinero, pero resulta imprescindible por su papel en el aseguramiento del trabajo que genera valor de cambio y riqueza.

Kurian (1993) en su trabajo sobre las mujeres y el crecimiento económico sostenible, expresa que la economía neoclásica utiliza los conceptos de “destrezas” y “productividad” para explicar las diferencias de valor del trabajo en el mercado, así se justifica que las mujeres ocupen puestos de trabajo de menor relevancia por estar “poco calificadas” o porque sus responsabilidades familiares interfieren en su desempeño productivo. En el mismo sentido, Philips y Taylor (citados por Kurian) sugieren que “...la clasificación de los puestos para mujeres y hombres, con frecuencia tienen poca relación con el grado verdadero de destreza requeridos para los mismos. Las definiciones sobre qué es una destreza están simplemente saturadas de prejuicios sexuales. Las mujeres llevan a su lugar de trabajo su status de individuos subordinados y ese status viene a definir el valor del trabajo que realizan. Lejos de ser un hecho económico objetivo, las destrezas son a menudo una categoría ideológica impuesta sobre ciertos tipos de trabajo en virtud del sexo y el poder de los trabajadores que los llevan a cabo (1980)”.

Por otra parte, cuando el énfasis es la producción orientada al mercado, revela un pensamiento económico conservador (la economía es asunto de hombres), un enfoque tradicional de las relaciones de intercambio (donde el énfasis son las mercancías no las relaciones sociales y de género detrás de esos productos), la simplificación y estereotipo del papel de las mujeres en el desempeño de la economía. No obstante, se puede suponer que aún en esas condiciones, las mujeres representan un potencial desaprovechado en función del desarrollo de la sociedad, porque éstas, no cuentan con sistema de cambio de valores que permita apreciar su contribución y estimular la búsqueda de mayor eficiencia en el desempeño económico, por eso la importancia de vincular cadenas y género. Dado que la cadena de valor permite ver un panorama amplio del proceso de creación de éste y el rol de los diferentes actores en sus interrelaciones para posicionarse en el mercado, la perspectiva de género facilita la comprensión de la participación de mujeres y hombres en la creación del valor y en la distribución de los beneficios, en el aprovechamiento de oportunidades y en las formas de ejercer poder.

Al vincular cadenas de valor y género, las mujeres no son vistas únicamente en su dimensión individual como persona, sino en su status de micro empresarias vinculadas al mundo de los negocios imprimiendo cierta dinámica al proceso de relacionamiento entre actores y a su efecto en el conjunto de la cadena.

## **4. Marco Metodológico**

### **4.1 Tipo de Estudio**

El tipo de estudio realizado fue de naturaleza no experimental, explicativo de corte transversal y de acción aplicada.

### **4.2 Universo y Muestra**

El universo del estudio lo comprenden los proveedores de insumos, los talleres de producción, la red de intermediación y los consumidores, los dos últimos difíciles de cuantificar. La primera referencia disponible al inicio del estudio, era un dato de 33 talleres de rosquillas (14 talleres en la Esperanza y 19 en Yalagüina). Se partió del supuesto que por cada taller había al menos 2 actores del lado de los proveedores, y unos 3 como mínimo del lado de los intermediarios (vendedores) para una población estimada a priori en 165 personas. Sobre esta base se decidió trabajar con el total de 33 mujeres dueñas de unidades de producción de rosquillas y 25 vendedores con los cuales se logró entrar en contacto durante el tiempo que duró el trabajo de campo. También se realizaron entrevistas a representantes de algunas instituciones con presencia en el municipio entre ellos: responsable de la unidad de proyectos y encargado de finanzas de la alcaldía municipal, gerente de micro financiera, responsable de FIDER, entre otros.

### **4.3 Unidad de Análisis**

Es el conjunto de actores que intervienen o se relacionan con la cadena de valor del producto (principalmente dueñas de los talleres e intermediarias de las rosquillas a lo largo de la cadena en el país que incluye tanto venta ambulante, como venta en puestos fijos en mercados locales, supermercados, farmacias y otros.

### **4.4 Técnicas utilizadas (trabajo de campo y procesamiento de información)**

- Encuesta a 33 unidades de producción de rosquillas en Yalagüina y La Esperanza, la cual fue procesada usando una hoja de cálculo del programa Excell.
- Entrevistas con 25 intermediaria/os del producto dislocados en diferentes partes del país (León, Managua, Masaya, Catarina, Chinandega, Matagalpa, Estelí,), las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas de manera resumida, su procesamiento correspondió a la realización de cuadros comparativos de información cualitativa y la cuantificación de datos relacionados con las ventas, gastos y margen de ganancia.
- Observación del proceso productivo y de la fase de comercialización del producto, y del ambiente en que se desarrollan las mujeres tanto en la producción como en el comercio.

- Talleres con las mujeres, uno con productoras de Yalagüina y otro con productoras de La Esperanza para discutir resultados preliminares de la encuesta. Un tercer taller tuvo lugar para la devolución de los resultados finales y construcción colectiva de las propuestas.

#### 4.5 Fases del estudio

1. **Primera fase:** revisión bibliográfica y visitas exploratorias a los lugares que comprendió el estudio: talleres de rosquillas, mercado Roberto Huembes, semáforos de la capital donde se vende el producto de manera ambulante, farmacias y supermercados, así como otros lugares de venta en Estelí. Esta primera fase tuvo como finalidad ubicar el producto de Yalagüina y La Esperanza en el mercado.
2. **Segunda fase:** Caracterización de los talleres de Yalagüina y la Esperanza a través de una encuesta para conocer mejor la estructura organizativa de cada taller, su proceso, capacidad productiva y comercial. Se buscó una especie de fotografía del eslabón de la producción de la rosquilla y su enlace con el eslabón de la comercialización. La encuesta recopiló información sobre los tres grandes ámbitos de evaluación: desempeño empresarial, intermediación comercial y aspectos de género a partir de la percepción que tienen las mujeres sobre lo que hacen, el uso del tiempo, el destino de las ganancias que les genera la producción, así como las implicaciones del manejo del dinero por parte de ellas en las relaciones familiares y en la percepción sobre su rol como mujeres.
3. **Tercera fase:** Entrevistas con diferentes actores que intervienen en la comercialización del producto desde Yalagüina y la Esperanza hasta Managua y otros sitios hasta donde llega el producto. Las entrevistas permitieron determinar la cantidad y estructura de cada cadena.
4. **Cuarta fase:** realización de los talleres con la participación de mujeres dueñas de talleres y vendedoras del producto y otros actores vinculados o comprometidos con el desarrollo de la economía local (gobierno, microfinancieras, ONG).



## 5. Papel de micro y pequeñas empresas en la economía

Esta sección analiza la importancia del sector de las micro y pequeñas empresas en la economía, en dos niveles: i) en el ámbito centroamericano y en particular de Nicaragua, para revelar el peso del sector y ii) desde la participación de las mujeres y hombres en actividades de la micro y pequeña empresa en el país. Dado que su relevancia viene dada por la capacidad de generar empleo, requerir menos montos de inversión, y ser altamente intensiva en la utilización de productos nacionales, no puede obviarse una mirada a su rol en la economía.

### 5.1 Importancia del sector

En Centroamérica como en otros países en proceso de desarrollo, los cambios inducidos con la apertura comercial y la reducción del Estado, muestra una tendencia a un crecimiento más rápido del sector privado informal de la economía, es decir, se nota un aumento de actividades económicas que se realizan por diferentes personas por cuenta propia y en diferentes magnitudes, para hacer frente al desempleo o a los bajos salarios.

Según el segundo informe del PNUD (2003) para Centroamérica y Panamá, la estructura del empleo no agrícola, se ha expandido en las últimas décadas, a tal punto que supera en tamaño al sector formal, con excepción de países como Costa Rica y Panamá. Una forma de apreciar esta evolución, se obtiene revisando los datos de la siguiente tabla.

**Tabla 1: Estructura del empleo no agrícola en el sector informal (porcentajes)**

<b>País y Años</b>	<b>Total General</b>	<b>Por su cuenta</b>	<b>Servicio doméstico</b>	<b>Micro empresas</b>
<b>Costa Rica</b>				
1990	42.3	18.1	5.8	18.4
1997	46.8	18.8	5.4	22.6
<b>Guatemala</b>				
1988-1989	53.7	34.8	12.7	7.1
<b>Honduras</b>				
1990	54.1	36.3	6.9	10.8
1997	56.6	38.1	5.8	12.7
<b>Nicaragua</b>				
1998	52.0	31.0	8.0	13.0
<b>Panamá</b>				
1990	40.5	20.4	7.2	12.8
1997	41.5	21.5	7.1	13.0

Fuente: PNUD 2003 Segundo IDH Centroamérica y Panamá

La tendencia de crecimiento de iniciativas económicas unipersonales o familiares, es clara. Para el caso de Nicaragua, aunque la tabla 1 revela datos de un año, la última encuesta de medición del nivel de vida del INEC 2001, muestra datos del 62.4% de la PEA nicaragüense concentrada en el sector informal, lo cual significa un incremento del 10.4% entre 1998 y 2001. Por otra parte, PROMICRO/OIT en el año 2001, estimaba que el 97.85% de las empresas existentes en el país, entran en la categoría de microempresas.

Mucha literatura hace referencia al aporte de las micro empresas en la economía de los países, con incidencia directa para el desarrollo local y nacional. Una muestra de esa contribución, lo constituye la experiencia de países como Italia, quien siguió una lógica diferente a otros países que emprendieron su camino al desarrollo. Mientras la mayoría apostó a procesos industriales de gran magnitud concentrados en grandes empresas, en su lugar, Italia se caracterizó por lo que ahora conocemos como “modelo de distritos industriales”, los cuales se sostienen sobre la base de micro y pequeñas empresas, un proceso tan novedoso, que ha sido motivo de muchos estudios y de generalización de políticas de desarrollo en diferentes partes del mundo.

Para el caso italiano, un distrito industrial se compone de pequeñas y medianas empresas de modestas dimensiones –tanto en personal ocupado como en el monto de sus inversiones–, con una organización interna simple y una gestión empresarial individual o familiar, sin diferencias tajantes entre el rol del empresario o del trabajador. Las empresas se encuentran agrupadas en un ámbito geográfico determinado y no elaboran productos finales completos, sino que se especializan en la producción de partes de ese producto (Quintar, 1992), así resulta difícil encontrar una sola empresa que concentre todo el proceso productivo de inicio a fin para la elaboración del producto. En su lugar, existen miles de pequeñas empresas que fabrican piezas diferentes, otras solo ensamblan o se encargan de las entregas o la distribución, lo cual las lleva a establecer altos niveles de colaboración y cooperación entre ellas, para lograr tener éxito en el mercado.

Diferentes estudios regionales coinciden en identificar una serie de actividades donde suelen concentrarse las micro y pequeñas industrias, entre las cuales se destacan: i) textiles y vestuario, ii) cuero y calzado, iii) elaboración de productos alimenticios (comidas y bebidas) iv) transformación de la madera, v) artesanías. De éstos, “los textiles, la elaboración de alimentos y el procesamiento de la madera, representan aproximadamente el 75% de las empresas industriales en el área urbana y casi el 90% de las rurales, aunque estas observaciones esconden amplias variaciones entre países, regiones y áreas (urbana o rural), en relación con la prevalencia de la actividad y la naturaleza de las labores dominantes dentro de cada agrupación” (CDR-ULA, Adeso ,2000:18)

En Nicaragua, para el año 1998 existían 153,319 micros, pequeñas y medianas empresas no agrícolas, clasificadas de la siguiente manera:

**Tabla 2: Tipos y cantidades de empresas existentes en el país.**

No. de trabajadores	Tipo de empresa	No. de empresas
21 a 100	Mediana	712
6 a 20	Pequeñas	4,526
2 a 5	Micro empresas	49,718
1 trabajador	Unipersonales	98,363
Total		153,319

Fuente: directorio económico urbano INEC/MIFIC/GtZ 1998

Es notorio que el mayor peso de las mismas, se concentra en micro empresas de 2 a 5 trabajadores y en mayor proporción en actividades realizadas por una sola persona donde las mujeres se destacan en presencia como veremos más adelante.

El peso de este tipo de empresas, en la generación de empleo, según el tamaño de las mismas es el siguiente:

**Tabla 3: Participación de las empresas en la generación de empleo.**

No. Trabajadores	Tamaño	No. Empleos	Participación (%)
101 o más trabajadores	Grande	44,691	13.21
51 a 100 trabajadores	Mediana	9,568	2.83
21 a 50 trabajadores	Mediana	16,976	5.02
6 a 20 trabajadores	Pequeña	41,370	12.23
2 a 5 trabajadores	Microempresa	127,270	37.63
1 trabajador	Microempresa	98,363	29.08
Total		338,238	100%

Fuente: Directorio económico urbano INEC/MIFIC/GTZ 1998

En correspondencia con el lugar de concentración, los datos de la tabla revelan que la mayor cantidad porcentual de empleos está siendo generado precisamente por la micro empresa donde las mujeres tienen altos porcentajes de ocupación. En la pequeña industria manufacturera los sectores más relevantes en cuanto a número de Pymes, cantidad de trabajadores y valor agregado, son a) productos de panadería,<sup>6</sup> y madera y muebles.

Finalmente aunque en algunos municipios, son la columna vertebral de la economía local, las micro y pequeñas empresa de industria manufacturera como San Juan de Oriente con la artesanía, Masatepe con los muebles y Yalagüina con las rosquillas, están huérfanas de políticas de apoyo. La actual política de incentivo para la inversión en productos para la exportación, beneficia solo a aquellas empresas con activos por encima de los 100,000 mil dólares.

## 5.2 Las mujeres en el sector de micro y pequeñas empresas

Varios estudios dan cuenta de la relevancia que tiene la presencia de mujeres en las micro y pequeñas empresas. En Centroamérica, en promedio las mujeres representan un tercio de las personas ocupadas en este sector y se concentran en actividades como el comercio menor, el procesamiento de alimentos, y algunos servicios como hoteles y restaurantes. Su comportamiento por país muestra que en Nicaragua y El Salvador, ellas ocupan una tasa de participación mayor que los hombres a lo interno de ambos países.

**Tabla 4: Participación por sexo en las micro y pequeña empresa urbanas.**

País	% de Hombres	% de Mujeres
Panamá	75	25
Costa Rica	66	34
Nicaragua	26	33
El Salvador	42	58
Honduras	62	38
Guatemala	Nd	Nd

Fuente: CDR-ULA Adeso Las Segovias 2000.

<sup>6</sup> El sector de panificación en el país incluye solamente a las panaderías que elaboran pan y repostería, no incluyen a las que elaboran solamente rosquillas, ni rosquetes.

Para el caso de Nicaragua, se diferencian tres tipos de empresas: las dirigidas sólo por hombres, las dirigidas sólo por mujeres y las mixtas. En la tabla 4, los datos corresponden únicamente a hombres y mujeres. No obstante, si se revisan los datos del país, la composición por sexo de quienes se involucran en estas actividades de micro negocios son los siguientes:

**Tabla 5: Tamaño de las empresas por sexo de Trabajadores**

	Hombre	Mujer	Total
<b>NACIONAL</b>	100	100	100
Trabaja Solo y/o Sola	22.1	43.3	30.1
De 2 a 5 personas	74.1	55.5	67.1
De 6 a 10 personas	3.5	1.2	2.6
De 11 a 30 personas	0.1	0	0.1
De 31 a 50 personas	0.2	0	0.1
De 51 a 100 personas	0	0	0
<b>URBANA</b>	100	100	100
Trabaja Solo y/o Sola	25.7	45.5	35.4
De 2 a 5 personas	73.6	54.3	64.2
De 6 a 10 personas	0.7	0.2	0.4
De 11 a 30 personas	0	0	0
De 31 a 50 personas	0	0	0
De 51 a 100 personas	0	0	0
De 101 y más	0	0	0
<b>RURAL</b>	100	100	100
Trabaja Solo y/o Sola	19.5	39	24.6
De 2 a 5 personas	74.5	57.7	70.2
De 6 a 10 personas	6	3.3	5.2
De 11 a 30 personas	0	0	0
De 31 a 50 personas	0	0	0
De 51 a 100 personas	0	0	0

Fuente: INEC 2001 – Tomado de Agurto y Tinoco, informe OIT Nicaragua (2003)

En términos proporcionales, mujeres y hombres se ubican en los estratos más pequeños de los tipos de empresas y con un comportamiento similar, los datos reflejan una tendencia a que ellas se concentren en un porcentaje mayor en actividades unipersonales en su relación con los hombres. El nivel de desempeño de estas actividades está íntimamente relacionado con los roles tradicionales interiorizados socialmente.

En ese sentido, el estudio reciente de la Organización Internacional del Trabajo (2003), sobre Género y mercado de trabajo en Honduras y Nicaragua, revela que las mujeres emprendedoras encuentran diversos tipos de obstáculos en sus actividades de micro o pequeña empresa, entre las cuales se mencionan:

- Masculinización del mundo empresarial,
- Dificultades de acceso a recursos productivos y crédito – aunque ellas son mejores pagadoras que los hombres y saldan sus préstamos en los plazos establecidos –
- Problemas para acceder a la gran empresa,
- Falta de acceso a redes y

- e) Las circunstancias familiares, en las que hacer compatible la familia con la empresa supone mucho más trabajo y energía, y en ocasiones enfrentar momentos de conflictos.

Otras limitaciones se derivan del análisis comparativo de lo que acontece con las micro empresas en general (mixtas) y aquellas donde sólo están las mujeres, como se presenta en el recuadro siguiente.

Recuadro 1: Limitaciones de género para el desarrollo de las microempresas de las mujeres

Elemento de comparación	Limitaciones socio económicas comunes para ambos sexos	Limitaciones de género solo para mujeres
Característica del modelo de microempresa	Bajo nivel de acumulación, poca separación de contabilidad de la microempresa y la economía familiar. Baja especialización y alta diversificación de riesgos	Mayor dificultad para aumentar nivel de acumulación y elaborar proyecto empresarial autónomo. Línea más difusa entre el manejo económico de la microempresa y el presupuesto familiar.
Acceso a recursos	Bajo acceso a recursos productivos, tecnología, crédito, información y redes	Menor acceso a recursos, por barreras legales, culturales y menor nivel de ingresos personales.
Disponibilidad de tiempo	Compensa bajos ingresos con mayor dedicación a actividades.	Menor disponibilidad de tiempo por tareas domésticas agregadas.
Habilidades calificaciones	bajo nivel educativo e insuficiente capacitación técnica y de gestión	Habilidades en oficios menos valorados, Menor manejo en el mundo público
Acceso a mano de obra	Rango limitado de opciones, dificultades para emplear trabajadores mas calificados	Mayor limitación de opciones y dependencia del trabajo de familiares no remunerados
Acceso a mercados	Barreras a la entrada a mercados más lucrativos, dependencia de redes sociales.	Segmentación ocupacional limitada el rango de alternativas. Cobertura territorial más limitada.

Fuente: OIT 2003 Oficina América Latina, informe género y empleo en Nicaragua y Honduras

Pese a estas dificultades, “las mujeres aportan una quinta parte de la generación del PIB nacional. Así del total del valor agregado para el sector de industria manufacturera incluyendo construcción y minería, el 36% corresponde al aporte que hacen las mujeres. Si solamente se considera su participación en la industria manufacturera, la contribución es del 47% del producto específico, mientras que en comercio y servicios es del 41%”. (Tinoco y Agurto, 2003)

Este tipo de aporte surge precisamente de las diversas actividades económicas en nivel micro que las mujeres van emprendiendo ya sea a nivel individual, familiar o mediante la contratación a terceros, aunque muchas veces su trabajo no es reconocido como parte de las actividades de la economía local, dado los marcos conceptuales con los que operan quienes toman decisiones de carácter público. Hacer visible por tanto, el rol de las micro y pequeñas empresas desde la economía local, cuestiona el modelo de desarrollo basado en la gran empresa privada de carácter transnacional, el cual se presenta como la única opción para que el país progrese o tienda su puente hacia el futuro, como reza el slogan del plan nacional de desarrollo propuesto por el gobierno central.

## 6. Características de la micro industria artesanal de la rosquilla

*“Cuando uno es pobre, el mismo hambre lo saca a una y lo impulsa, así fue como yo comencé a vender rosquillas. Antes sólo a la montaña se iba a trabajar, pero a mí no me gustaba ir a los cortes de café a trabajar. A los siete años fui a vender a Ocotal por primera vez ya que quede mota (huérfana) y así vendiendo fui buscando otros lugares y así fue como llegue a Masaya. Muchos años trabajé allí vendiendo, hasta que pensé que ya era tiempo de poner mi propio negocio, ahora yo soy hornadora y todo el producto que hago lo mando a vender a Masaya donde tengo familiares que venden mis rosquillas.”*  
(Aguirre M. La Esperanza)

### Información del proceso productivo de las rosquillas

**Tipos de productos elaborados:** empanadas, hojaldras y rosquillas

#### Características:

**Rosquilla:** Sabor salado, forma circular, color blanco-dorado, textura tostada

**Hojaldra:** Sabor salado y dulce, forma circular y oblicua, color blanco dorado con porción de dulce en el centro, textura tostada.

**Empanada:** Sabor dulce, forma semi-circular y circular, color dorado y textura suave, esponjosa.

En los dos primeros casos, se presentan de diferentes tamaños: la miniatura a 0.10 centavos, la pequeña a 0.25, la mediana a 0.50 centavos. Las empanadas suelen ser de dos tamaños cuyo precio en el mercado es de 0.50 y 1.00 córdoba, aunque también, las hay gigantes a precios de 5.00 córdobas.

#### Materiales usados en el proceso productivo:

Horno confeccionado con barro, cazuelas, pala de madera, tinas, mesas, estantes, cedazo, panas, baldes y canastos.

#### Materia prima:

Maíz blanco, queso fresco y seco, margarina, manteca, huevos, canela, leche, azúcar.

#### Fase productiva:

1. El maíz se pone a hervir solamente con agua para que suavice un poco, a este proceso se le llama “sancochar” el grano, luego se retira del fuego y se pone a enfriar usando zarandas que permiten filtrar el agua y el secado. Durante este tiempo las mujeres entran en un proceso de limpieza de granos malos o de color, para asegurar que obtendrán una harina de color blanca. Normalmente esta actividad se realiza un día antes del hornado del producto.
2. Una vez frío el maíz, se pasa a tinas grandes y se lleva al molino junto con el queso, donde se muelen y luego se agregan los otros ingredientes hasta formar una masa compacta, la cual será transformada en rosquillas, hojaldras y empanadas.
3. Mientras las mujeres elaboran manualmente el producto, hombres o niños se dan a la tarea de limpiar las cazuelas (sartenes), otro enciende el horno quemando leña en su interior para asegurar el calor necesario para la cocción y tostado del producto.
4. Una vez hornado, se deja reposar hasta enfriar, luego se coloca en tinas grandes, desde donde se empaca en bolsas plásticas de diferentes tamaños, ya sea un solo tipo de producto o mixto.

En esta sección se exponen las características básicas del sector de la rosquilla, sobre la base de información general y de las encuestas realizadas en el marco del estudio.

## **6.1 Sobre el sector en general**

El sector de las rosquillas se compone de micro y pequeños negocios familiares concentrados en ciertos territorios como Yalagüina, Somoto y Rivas entre lo más conocidos en el mercado nacional. La producción surge y se desarrolla por iniciativa de mujeres, inició como una forma de obtener ingresos de manera rápida para cubrir ciertas necesidades económicas de la familia, ante la insuficiencia de recursos que provienen de los bajos ingresos que genera el cultivo de granos básicos. Dado que es un producto alimenticio que acompaña a la tradicional taza de café, sus posibilidades de venta siempre han sido altas.

No obstante, es una actividad con escasas barreras de entrada, lo cual la hace fácil de multiplicar, se aprende en el seno del hogar y se va transmitiendo de una generación a otra. Para iniciar no se requieren altos montos de capital de trabajo ni de inversiones, unas libras de maíz (un producto que nunca falta en las familias del municipio dado que es parte de la dieta básica y muchas veces cultivado por la misma familia) otras libra de cuajada o queso y otros ingredientes que no representan altos costos en su adquisición, se usa el mismo área de la cocina de la casa y ciertos utensilios de ésta: panas, coladores, mesas y cazuelas.

A medida que la actividad tiende a crecer, va demandando un área de trabajo que aún puede ser una parte misma de la vivienda, pero dado lo extenso de la jornada laboral, implicará que esa área empiece a ser reservada para este fin debido a la extensión de la jornada laboral y al espacio que requieren las mesas para elaborar el producto, para colocar las cazuelas antes de que entren al horno y una vez que salen para su enfriamiento, así como para el conteo y embolsado del producto.

El capital de trabajo que en promedio maneja la mayoría de las unidades productivas en este caso particular en Yalagüina, oscila entre 2,500 los más pequeños y 6,500 los más grandes. Es un sector que poco apoyo obtiene para su desarrollo, pese a ser la columna vertebral de la economía familiar y local en el municipio. Hasta ahora, el apoyo proviene de microfinancieras a través de créditos para capital de trabajo, hay ausencia de apoyo para acceso a nuevos o mejores mercados, pese a que la rosquilla provoca diariamente fuertes movimientos de persona de la localidad, tanto para la fase productiva como para la comercialización.

## **6.2 Sobre las productoras de rosquillas**

La mayoría de productoras son mujeres aunque también se identificaron a 3 hombres, quienes contratan a mujeres para la elaboración del producto. No obstante en la muestra de casos estudiados la mayor parte de información proviene de mujeres con las siguientes características:

### **6.2.1. Edad y Estado civil**

El rango de edad de ellas oscila entre los 32 años la edad mínima y los 78 años como edad más alta, las que se clasifican en: 33% menores de 40 años, el 42% están comprendidas entre los 41 y 50 años y el 24% sobrepasan los 50 años. Respecto a su estado civil, el 64% de las mujeres son casadas o acompañadas, el 21% son solteras aunque con hijos y el 15% son viudas. De éstas el 30% son responsables de al menos 3 personas de su familia, el 3% lo es de 4, el 12% tiene 5 personas a su cargo, el 6% a 6, el 3% a 7, el 6% a 8, mientras el 33% no tiene ya parientes bajo su responsabilidad

### **6.2.2 Escolaridad y conocimiento colectivo de la producción**

El grado escolar de las mujeres es bajo, el 30% no logró completar la primaria, el 27% si lo hizo, el 9% terminó la secundaria pero igual porcentaje no pudo concluirla, y un 24% no saben leer ni escribir. Solo dos de ellas están organizadas en la cooperativa primero de noviembre en la comunidad La Esperanza, que agrupa no solo hornadoras, sino a otras mujeres que realizan otras actividades para generarse algunos ingresos como las que elaboran tortillas o crían cerdos.

Todas tienen un conocimiento colectivo de la producción, el cual es producto del aprendizaje y entrenamiento a nivel familiar, basta con observar y probar hasta que el producto se realice en los tamaños y formas que son pedidos por los vendedores. Saben cuando un producto tendrá mejor calidad que otro, por la proporción de ingredientes que se aplican sobre todo del queso con relación a la cantidad de maíz utilizado, sin embargo no usa medidas estandarizadas. Los factores que influyen son fundamentalmente dos: i) falta de capital para invertir y ii) la segmentación del mercado; de tal manera que a mayor disponibilidad de recursos, mejor calidad del producto y por tanto, entrando en mercados que remuneran mejor el producto.

Por otra parte, la mayoría de las mujeres dedicadas a la producción de rosquillas en el municipio se conocen entre sí, ya sea por relaciones de parentesco o de vecindad; pero en función de la actividad productiva se mantienen distantes unas de otras, cada cual busca esconder información de las otras, sobre la dosificación de ingredientes que utilizan, así como en sus contactos con el mercado. Aunque enfrentan el mismo tipo de problemas, casi no hay relaciones de colaboración y apoyo mutuo. En este sentido, cada unidad productiva está sola, dado que hasta hace poco la influencia de los problemas comunes no tenía mayores repercusiones en la venta del producto, como ha empezado a tener, lo cual es un reflejo del crecimiento que está teniendo esta actividad.

### **6.2.3 Jornada laboral**

Producir rosquillas requiere una jornada laboral extensa para las mujeres que inicia en las unidades productivas de mayor volumen de producción, a las 3 de la mañana y en los más pequeños a las 7, culminando en las altas horas de la tarde (entre las 3 y las 5 de la tarde). Para la mayoría de propietarias del negocio, la jornada de trabajo oscila entre las 10 y las 16 horas, con igual consumo de tiempo para los familiares que les apoyan y entre los cuales se destacan: nueras, esposos, hijos, hijas y en ocasiones sus mamás.



Existe una división sexual del trabajo entre mujeres y hombres en las unidades de producción, demandando mayor tiempo de trabajo para las mujeres que para los varones, dado el tipo de actividad en el que participan, tal como se menciona en el recuadro siguiente:

**Recuadro 2: Distribución de tareas por sexo en las unidades de producción**

Tareas que realizan las mujeres	Tareas que asumen los hombres
Mujeres dueñas de las unidades de producción	Esposos o hijos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sancochar el maíz, enfriarlo y limpieza de granos malos en las zarandas</li> <li>2. Llevar el maíz y el queso al molino para obtener la harina (en la madrugada)</li> <li>3. Mezclar todos los ingredientes y preparar la masa.</li> <li>4. Elaboración manual de las rosquillas (no todas)</li> <li>5. Supervisar el proceso de producción tanto del hacer la rosquilla, como del hornado presionando para lograr que el hornador no saque un producto quemado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ayudan a llevar el maíz y el queso al molino para obtener la masa (en la madrugada)</li> <li>2. Cuentan las rosquillas y empaacan el producto en bolsas plásticas con valores de C\$ 24.00 o menos</li> <li>3. Empacan y cubren los canastos con plásticos negros.</li> <li>4. En algunos casos son ellos quienes entregan el producto a los vendedores y reciben cuentas de las ventas.</li> </ol>
Mujeres contratadas	Hombres contratados
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacen diferentes tipos de rosquillas</li> <li>- Colocan el producto en las sartenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encienden y barren el horno</li> <li>- Hornean las rosquillas</li> <li>- Cuentan y empaacan el producto</li> </ul>

Foto 1: mujeres elaborando rosquillas



Foto 2: horneando rosquillas



Las dueñas de las unidades productivas se diferencian entre la que funge más en su rol de administradoras del negocio y la que toman parte en el proceso productivo mismo. Las primeras generalmente tienen como función dirigir y supervisar que todo el proceso sea llevado a cabo según lo previsto, ocurre con los centros de producción más grandes y ellas suelen contratar empleadas domésticas para resolver los asuntos cotidianos de la casa (limpiar, hacer comida, lavar, planchar, etc.), mientras que en los centros más pequeños, las mujeres combinan la actividad productiva con la reproductiva, asumiéndolas directamente con el apoyo de la familia ya sean hijas, hijos o el esposo. Por su parte, los hombres de la familia suelen involucrarse activamente en las actividades

descritas en el recuadro 2 cuando están en las unidades de producción más pequeños, no así en los más grandes donde se suele contratar varones para estas actividades, principalmente porque este tipo de talleres tiene sobre su propio molino en casa el cual es manejado por hombres. Otras actividades que realizan fuera del espacio de producción son: jalar leña desde los aserríos de Ocotal, limpiar cazuelas y vender el producto.

#### **6.2.4 Empleo, proporción del ingreso familiar y perspectivas**

Para el 70% de las mujeres consultadas, la producción de rosquillas es su única fuente de ingreso familiar, mientras que el 30% complementa con ingresos provenientes del salario de sus esposos o de la venta de otros productos como comida, ropa, zapato y pulpería. En estos últimos casos, los ingresos por la venta de la rosquilla son destinados para cubrir entre el 60 y 80% de los gastos mensuales de la familia. Ellas generan empleo directo en la fase de producción a 324 personas (74% a mujeres y el 26% a hombres), adicionalmente otros 124 empleos a personas que se dedican a la venta diaria del producto, más molineros y prestadores de otros servicios.

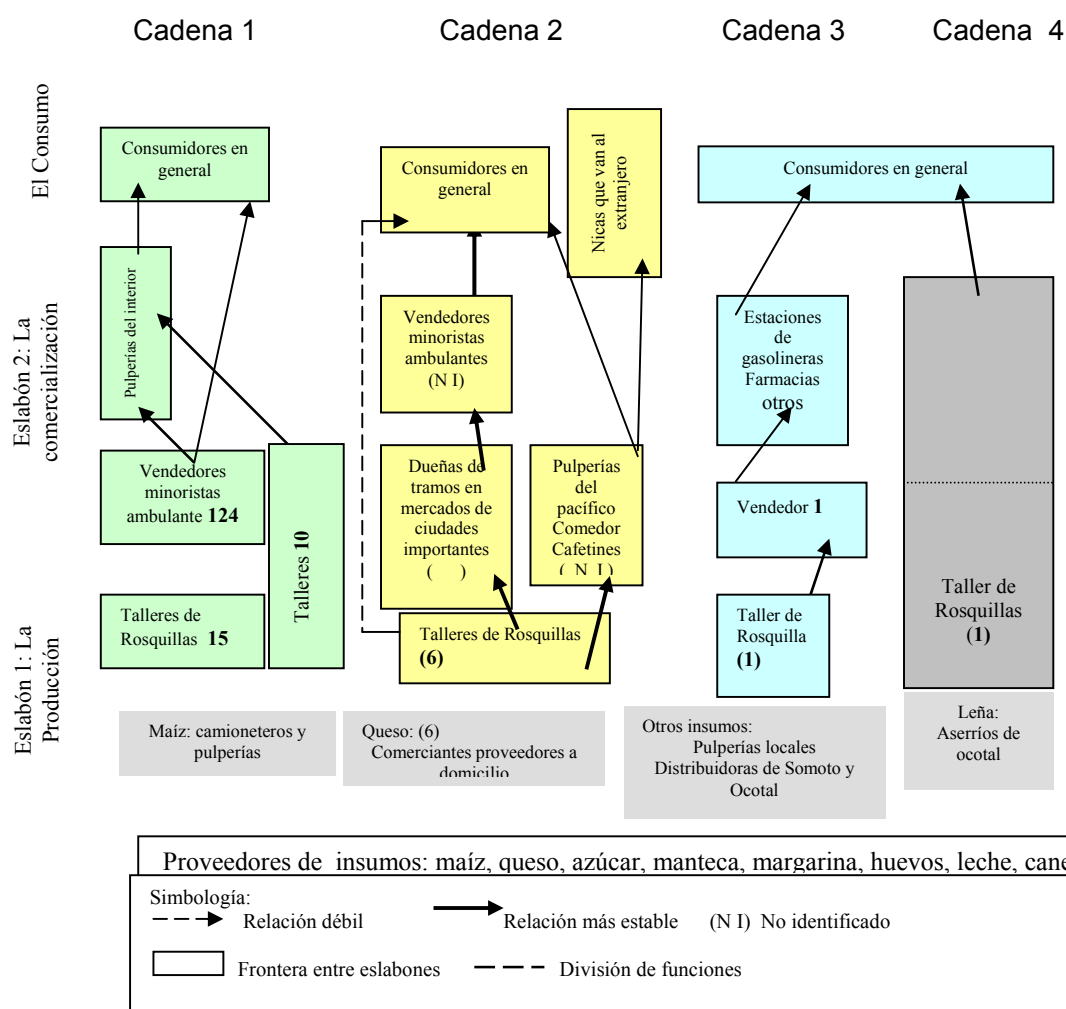
Por otra parte, para el 85% de las dueñas de unidades productivas, trabajar en la producción de rosquillas vale la pena porque han comprobado durante años que pueden vivir de esta actividad, *"de esto comemos y nos vestimos, con lo que ganamos ayudamos a que nuestros hijos estudien y sabiendo administrar bien el dinero resulta; también ayudamos a que otras familias se beneficien"* (opinión generalizada). El 15% restante que considera lo contrario, dijo que este en este tipo de actividad se trabaja mucho y se gana muy poco. Entre las perspectivas para darle continuidad a la unidad productiva, la mayoría considera que van a continuar dado que es la única fuente de empleo e ingresos para las familias en el municipio. En el 48% de los casos, consideran que quien le dará continuidad al negocio de parte de la familia serán sus hijas, el 9% sus hijos, 6% su esposo, finalmente un 18% dijo que nadie.

En conclusión el sector se ha ido conformando en la medida en que los productos han ido encontrando mercado, a partir de lograr que la rosquilla alcance cierta reputación en el gusto de los consumidores, llegan a incidir en un crecimiento de la actividad productiva y del comercio, a tal punto que ya algunas mujeres perciben la necesidad de incursionar de manera más sostenida en otro tipo de mercados como los étnicos, formados por nicaragüenses en el extranjero. En la siguiente sección se describe la forma en que se organizan las diferentes unidades de producción de rosquillas encadenadas. El concepto de cadena corresponde a una serie de actividades requeridas para llevar un producto desde que es concebido, pasa por diferentes fases en la producción, hasta que llega al consumidor final. La descripción de las cadenas inicia con la presentación de un diagrama o mapa que muestra de un solo vistazo, la forma en que se vinculan los diferentes eslabones de las mismas, luego se aportan datos e información que permite entender no sólo su organización interna, también observar la forma en que el producto es elaborado, es decir una descripción y análisis de la forma de producción interna de las unidades productivas, así como la forma en que se establecen los vínculos con el mercado y la formación del valor del producto, identificando cómo se distribuye y que porcentaje de los ingresos va quedando en manos de las productoras y vendedoras. La sección aborda también, las reglas del juego que están condicionando la forma de comercialización.

## 7. Descripción de las cadenas

Atendiendo a las características de las unidades de producción en su vínculo con el mercado, y al tipo de segmento al cual están conectados para la realización del producto, se han identificado cuatro tipos de cadenas, como muestra el mapa siguiente:

Mapa 1: Cadenas en el sector de las rosquillas



### 7.1 Cadena 1: En la que gobiernan los vendedores

En esta cadena los talleres se abastecen de algunos productos de proveedores no fijos que circulan por los talleres (vendedores de maíz en camionetas) o compran en pulperías los insumos a precios altos, dado que enfrentan limitaciones de fondos para invertir en comprar materia prima al por mayor.

La mayoría de los talleres se concentran en esta cadena (25), se caracterizan por abastecer a pulperías en el interior de los departamentos de Estelí, Madriz y Nueva Segovia, así como en otras ciudades como Matagalpa, León, Chinandega y la Costa Atlántica (en particular Bluefields). De ellos, 15 se conectan al mercado a través de vendedores minoristas, en otros 10 casos, las dueñas de los talleres salen personalmente a vender a las pulperías o al menudeo al público en general, ellas han optado por este mecanismo por la desconfianza que se origina con los vendedores minoristas ante el oportunismo que se genera dada la flexibilidad para obtener el producto en concesión.

Se contabilizan unos 124 vendedores minoristas, en algunos casos son familiares de las dueñas de los talleres, vecino/as, amigos o amigas, así como personas de comunidades rurales que han encontrado en el comercio una opción para tener ingresos para su sustento. En este tipo de negocios, el número de vendedores ha ido creciendo paulatinamente, producto de la disminución de oportunidades de empleo en las fincas cafetaleras, y la disminución de la actividad productiva local. El aumento de número de vendedores ha traído un efecto positivo en las unidades productivas porque logran colocar más producto, pero también ha tenido un efecto negativo en la medida en que se desarrolla el oportunismo del lado de los vendedores.

Por tanto, el actor dominante de la cadena son precisamente los vendedores ambulantes, quienes manifiestan su influencia por la habilidad para movilizarse, su capacidad de trasladar el producto y de atraer a otros vendedores junto a él o ella, así van indicándole a las productoras si incrementar o disminuir la producción. Los vendedores se movilizan por diferentes partes del país, principalmente en las cabeceras departamentales y municipales para abastecer a pulperías y realizar venta ambulante. Algunos tienen la característica de sólo hacer clientela con pulperías para mantener una relación de abastecimiento frecuente del producto, otros identifican lugares de concentración de personas como algunos centros de trabajo, las terminales de buses, estadios (en periodos de actividad deportiva).

Los vendedores por lo general, tienen un margen de utilidad del 30% sobre la venta del producto, más gastos de transporte. El vendedor no necesita tener capital propio para invertir<sup>7</sup>, no pone, ni arriesga más que su tiempo. En caso de que no logra vender el producto, éste le es regresado a la dueña del taller, si el producto no ha sido quebrado en su movilización.

¿Que llevó a establecer este tipo de relación entre productora y vendedor? En primera instancia es la prolongación de una práctica tradicional de venta con este tipo de productos, donde quien produce, busca a alguien para que salga a vender y dependiendo de la venta gana un porcentaje. Revela que el contacto con el mercado de parte de la productora, es débil y asume que siempre hay mercado, pero no interviene de ninguna manera en el mismo, al estar concentrada en la actividad productiva.

En esta cadena, existe una historia de engaños repetidos de parte de los vendedores hacia las dueñas de los talleres, que les provocan pérdidas de dinero para éstas, llevándolas inclusive al colapso de su actividad productiva. Algunas han establecido mecanismos de garantía como firmar un documento privado por el valor del producto que

---

<sup>7</sup> En algunos casos, compran una parte del producto y la otra se la llevan en consignación.

se entrega y otras hasta solicitan garantías como las exigidas por los bancos: escrituras de la casa del vendedor.

No obstante, la mayoría de ellas están a merced de la palabra o la actitud de los vendedores, en tanto todo el proceso se basa en la confianza y esperanza de que la venta resulte exitosa y el vendedor cumpla con su palabra de retornar con el dinero de la venta del producto. En caso de conflictos recurren a las autoridades judiciales pero las soluciones son poco satisfactorias. Las historias de que “me robaron el dinero” “dejé el producto fiado y no me lo pagan” son frecuentes en este tipo de vínculos.

Por otra parte, ocurre una alta rotación de vendedores en los talleres, la mayoría no logra establecer una relación duradera con el taller, por el elemento desconfianza. Quedan mal con una y abren venta con otra. Aparentemente las dueñas de los talleres indagan quien vende para quien, pero al final terminan entregando sus productos con la esperanza de que a ellas no les vaya mal. Sustener este tipo de relación evitando ser engañada por el vendedor y corriendo la menor pérdida posible, implica de parte de la dueña del negocio, una serie de costos adicionales para sostener sus ventas: les atiende bien, les da de comer, “les regalo su gaseosa”, en navidad una de ellas invirtió en una canasta navideña, como parte de su estrategia de crear confianza y lealtad de parte de los vendedores hacia ella: “viendo la muchacha se enamora el pretendiente”.

## **Cadena 2: gobernada por compradores (intermediarias mayoristas)**

La segunda cadena a la que se identifica como la más estable, está mejor conectada al mercado. Los talleres más grandes de esta cadena entregan su producto a intermediarias del producto en los mercados de las principales ciudades como Managua (Iván Montenegro y Roberto Huembes) Masaya (mercado de artesanías al que llegan gran número de turistas) Mercado de León (ciudad con alta concentración de universitarios del interior del país). Los talleres más pequeños no venden a través de intermediarios o vendedores ambulantes, sino que entregan su producción directamente a clientes fijos en pulperías y otros sitios como comedores, también en ciudades más grandes como Estelí Matagalpa y Managua.

El actor dominante de la cadena son las intermediarias, en este caso las dueñas de tramos en los mercados de las ciudades más importantes del país y no los vendedores minoristas ambulantes como en la cadena 1. Entre la dueña del taller y la dueña del puesto en el mercado o en otros puestos fijos, se desarrolla una estrecha relación que les permite mantener una relación más estable para la comercialización del producto y un mejor precio para la dueña del taller que no tiene que compartir el 30% de las ventas como en la cadena 1. Se da un beneficio mutuo, desde el lado de la productora, porque tiene una venta segura y desde el lado de la compradora, porque se abastece periódicamente del producto que vende. No obstante, existe la práctica de entregar el producto al crédito a la comerciante, aunque ésta vende al contado a los vendedores minoristas a los cuales ella abastece o al público.

El vínculo entre dueña del taller y del puesto de venta, es un tipo de relación que en cierta manera provoca un ligero crecimiento de la actividad productiva de rosquillas, en tanto las intermediarias disponen de una red de vendedores minoristas ambulantes que se dislocan en diferentes partes del país para distribuir el producto. Su ubicación también contribuye,

ya que generalmente disponen de un sitio fijo (los mercados) donde por años se concentran en el mismo sitio.

En torno a esta cadena, el producto sale al exterior como parte de productos que los nicaragüenses, que normalmente llegan al país de visita, suelen llevar a su lugar de residencia para compartir con la familia y amistades.

### Cadena 3 y 4: Las de nichos de mercado

Estas dos cadenas se caracterizan por estar formadas por un solo taller, en el cadena 3 las ventas son colocadas a través de vendedor (un hermano) quien se ha vuelto proveedor de rosquillas para tiendas de ciertas estaciones de gasolineras, y farmacias en la capital, a las cuales abastece una vez por semana (todos los sábados), es decir a entrado a otro segmento de mercado que no son los comunes para la venta o distribución del producto. Mientras la cadena 4 se caracteriza por vender el producto directamente a los consumidores en el propio local de la unidad productiva, así controla tanto el proceso productivo como el de la comercialización resultando con mejores márgenes de utilidad.

## 7.2 Análisis comparativo de las cadenas.

Este acápite analiza diferentes aspectos productivos y comerciales que determinan las fortalezas y debilidades en las cadenas identificadas. Cada tabla de datos involucra varios factores competitivos que configuran el estado financiero, comercial, productivo y de relaciones estratégicas según la lógica gerencial bajo la cual las dueñas de la unidad productiva toman sus decisiones. Los datos para las dos primeras cadenas corresponden a los promedios obtenidos de sus valores productivos sobre el total de unidades de producción de cada cadena. En cambio, para las dos últimas cadenas los datos son valores absolutos ya que ambas están compuestas por una sola unidad.

### 7.2.1 Variables productivo financieras.

**Tabla 6: Aspectos productivos y financieros**

	Cadena 1	Cadena 2	Cadena 3	Cadena 4
Horneadas totales por mes/cadena	244	100	4	24
Producción por cadena (bolsas/mes)	44,740	35,620	800	12,000
Utilidades brutas/mes C\$	6,000.00	15,300.00	3,500.00	12,000.00
Costos por bolsa <sup>8</sup> (48 unidades*) C\$	15.00	16.00	12.50	4.50
%de insumos en la estructura de costo	0.79	0.79	0.90	0.88
% de los costos en relación al precio	0.84	0.87	0.90	0.80
% que representa el queso en el costo	0.43	0.49	0.61	0.61
Libras de queso por horneada	61	201	110	100

<sup>8</sup> Ver detalle de costos en anexos, aunque éstos presentan sobrestimación. En los talleres realizados con las productoras, se estimó un costo promedio por bolsa de entre 8 y 11 córdobas, no obstante, no se podía uniformar este nuevo dato, ya que cada taller tiene características particulares en cuanto a volumen de producción, precios y lugares de adquisición de la materia prima. La alteración del costo es consecuencia de la desconfianza que experimenta cada persona que se encuesta, puesto que muchas consideran un riesgo dar información exacta por temor a más impuestos. La carga tributaria en el país es una de las más altas en Centroamérica y persiste un conflicto por la misma razón.

Capital propio disponible	C\$	2,600	6,500	3,000	3,000
Montos C\$ totales movidos al mes		590,625	543,620	10,045	54,720

Fuente: cálculos propios sobre la base de encuestas realizadas. Leyenda: \* Las tres primeras cadenas producen bolsas de 48 unidades; la cuarta bolsas de 20 unidades. Tasa de cambio para el período : 15.61 córdobas por un dólar.

### 7.2.1.1 Producción y nivel de productividad de las cadenas.

La frecuencia de producción está íntimamente relacionada con el tipo de mercado abastecido y/o el número de vendedores que tiene el taller. La primera cadena muestra un promedio de producción de 10 días por mes; sin embargo el grupo muestra casos de productores que producen una vez a la semana y otros que lo hacen hasta 6 veces. Los talleres más pequeños que no tienen vendedores trabajan una o dos veces a la semana elaborando pequeñas cantidades, en cambio los que cuentan con varios vendedores atienden a un mercado más amplio, por lo cual trabajan hasta seis días de la semana y elaboran más producto por horneada. En menor medida depende de la infraestructura de producción, muchos talleres no cuentan con un horno propio para producir según la demanda o para planificar incrementos en la misma.

En la segunda cadena, la frecuencia de producción es alta, 17 días por mes en promedio, oscilando entre 12 y 24 días de trabajo, elaborando un promedio de 6,000 bolsas (48 unidades), la relación estable con el mercado, principalmente a través de mayoristas, les permite mantener un fuerte y continuo trabajo. La tercera cadena tiene una baja frecuencia de producción limitada a 1 día por semana debido a su baja capacidad productiva y al volumen de pedidos de sus compradores. La cuarta cadena tiene alto nivel de producción de 500 bolsas por día, laboran casi todo el mes dejando el domingo para el descanso.

Todos los talleres trabajan por debajo de su capacidad total de producción, orientados por la demanda, elaborando sólo la cantidad que sus vendedores o clientes les piden para determinado día. En este sentido, en la medida que los talleres amplíen sus canales de comercialización y/o logren conectarse a mercados con mayores demandas su producción se vería incrementada.

La productividad por persona, medida a través del número de bolsas de rosquillas que elabora el taller por mes entre el número de trabajadores totales, indica la eficiencia de la mano de obra. Para efectos de obtener cálculos más acertados se excluyeron en la primera cadena los talleres que producen menos de 300 bolsas al mes; para la segunda cadena los que producen menos de 1,000 bolsas por mes y la cuarta cadena que elabora bolsas con menos unidades que el resto de talleres. La tercera cadena muestra el índice de productividad más bajo, alcanzado un promedio de 114 bolsas por persona, seguido de la primera cadena de 260 bolsas por persona. La segunda cadena muestra el índice más alto de 375 bolsas por persona al mes. Eficiencia que puede indicar desde una mejor satisfacción de la mano de obra a través de salario u otras remuneraciones hasta un sistema de flujo productivo adecuadamente instalado.

Foto 3: producción de un pequeño taller.



Foto 4: producción de un gran taller



#### 7.2.1.2 Costos de producción.

En cuanto al costo de producción por bolsa de rosquillas las cadenas muestran diferencias. Mismas que se explican principalmente por la manipulación de los costos. Por un lado, muchos talleres buscan reducir el costo de producción manipulando el tipo de insumo utilizado, adquiriendo materias primas (principalmente queso y maíz) de menor calidad y precio o utilizan menores cantidades de queso. Obviamente ambas formas afectan la calidad del producto final. Por otro lado, el empleo de mano de obra familiar esconde costos reales y crea una falsa competitividad. Las productoras no toman en cuenta su trabajo y el de sus familiares no remunerados en el costo total del producto, por lo cual, al hacer cuentas obtienen un menor costo total y un supuesto mayor margen de ganancia. Esta forma de competencia es conocida como “bajo perfil competitivo”, formas de competencia destructiva que descapitalizan al taller y lo mantiene en un estado de subsistencia. La primera cadena se enmarca dentro de esta forma de competencia.

La segunda y cuarta cadena tiene el costo de producción por bolsa más alto, esto se debe a la valoración que las productoras hacen de la calidad de su producto como la clave del éxito; por ello, invierten en la compra de insumos de calidad para obtener un buen producto. Los costos altos pueden tener dos causas: ineficiencias productivas u organizacionales o asumir la importancia a aspectos claves como la calidad del producto. Puesto que estas cadenas están bien conectadas se da una valoración de los diferentes aspectos productivos para obtener un buen producto. Las exigencias del mercado juegan un papel importante, los clientes de estas cadenas son exigentes en cuanto a calidad, razón que motiva a las productoras a incrementar los costos para satisfacer a sus clientes y mantener el mercado. Esta forma de competencia se conoce como “alto perfil competitivo” donde el empresario busca continuamente formas constructivas de mejorar que no sean sobre la base del precio, si no valorando otros aspectos como insumos, mano de obra, atención al cliente, relaciones con proveedores, etc. que le permitan ofrecer un mejor producto.

En general el peso de los costos es alto, según los primeros datos recolectados en la encuesta (ver pie de página # 9) uno de los más altos con respecto a otros sectores productivos (calzado y muebles, por ejemplo, Parrilli 2001, Narváez 2002), la ganancia del



taller se reduce con cada incremento en los costos de los insumos ya que el precio al cual venden los talleres se mantiene estable desde hace algunos años.

Dentro de la estructura de costos el porcentaje que representa el queso es el más significativo, siendo mucho mayor para la tercera y cuarta cadena, alcanzando el 61% de los costos totales. En los otros dos grupos no llega al 50%, dejando espacio para otros tipos de costos que puedan mejorar la comercialización de los productos. Este es un punto donde se debe trabajar la competitividad del sector, sabiendo que el queso es el insumo determinante de la calidad del producto final y su costo elevado, deben buscarse formas de reducir su alto costo. Trabajar la vinculación directa con proveedores exclusivos o productores aliados podría ser una alternativa.

### **7.2.1.3 Capital de trabajo.**

En términos del capital disponible, la primera cadena posee poco capital propio para trabajar de forma independiente. El producto se da al “crédito” retornando las utilidades a los 8 o más días. Sólo un 30% de los casos tiene otra fuente de ingresos complementaria, el resto de productoras depende de su actividad productiva para sobrevivir. Los gastos domésticos son fuertes (50%-80% de los ingresos del taller), más aún cuando se tiene hijos en la escuela, lo cual reduce considerablemente el capital disponible para ampliar la producción o hacer inversiones en infraestructura. Los talleres más grandes si cuentan con recursos propios que les permite invertir en infraestructura adecuada o acceder a créditos.

Para la primera cadena su capital disponible le permite cubrir hasta el 80% de los costos de producción, no obstante, los gastos domésticos se llevan gran parte de la disponibilidad financiera. Los talleres más pequeños tienen una “barrera de salida” a la actividad ya que aunque muchas veces quisieran cerrar el taller no cuentan con otra fuente de ingresos para sostener la familia, también por motivos de identidad con la actividad. Para la segunda cadena, los datos indican que el capital propio supera un 40% a las necesidades para un ciclo productivo, no obstante es probable que este capital sea superior a lo expresado por ellas ya que los ingresos provenientes de las ventas son elevados, proporcionándoles cierta solvencia financiera. Para la tercera cadena, el capital propio es 20% superior al costo financiero necesario para producir una vez, a pesar de tener un mercado fijo, las retribuciones llegan una semana después y muchas veces al ritmo que el intermediario imponga. La misma situación de la segunda cadena se aplica para la cuarta, el capital propio que dice tener la productora es bajo, sin embargo, la estabilidad de la producción, la mayor rotación de capital (24 días al mes) y los bajos costos de transacción le permiten una alta remuneración y capacidad de ahorro.

El papel que juegan los proveedores es vital. Muchos de los talleres, ante la falta de capital, dependen del crédito que los proveedores de insumos les brindan para poder trabajar. Para ellas es más fácil trabajar con los proveedores que con las microfinancieras que imponen altas tasas de interés, papeleo burocrático y cuotas que deben pagarse con exactitud so pena de sanciones. Casas distribuidoras, pulperías, camioneteros, son parte de los diferentes aliados que proveen los insumos; el tipo de proveedor y las condiciones del arreglo están relacionadas con la magnitud de la actividad productiva, los talleres más pequeños trabajan con las pulperías y camioneteros, los más grandes con los

distribuidores, casas comerciales y camioneros. En el acápite 7.2.3.2 se tratará este aspecto de forma más precisa.

## 7.2.2 Organización interna.

El análisis de la organización interna está referido a aspectos como la mano de obra contratada, uso de mano de obra familiar, formas de producción, funciones, salarios, jornada laboral, entre otras.

**Tabla 7: Organización interna del taller.**

	Cadena # 1	Cadena # 2	Cadena # 3	Cadena # 4
<b>Trabajadores totales por cadena</b>	162	64	7	11
<b>Trabajadores por taller</b>	7	11	7	11
<b>Trabajadores contratados</b>	5	8	5	7
<b>Mano de obra femenina contratada</b>	4	6	4	5
<b>Mano de obra masculina contratada</b>	1	2	1	2
<b>Mano de obra familiar</b>	2	3	2	4

Fuente: cálculos propios sobre la base de encuestas realizadas.

De forma directa las cuatro cadenas generan 244 empleos, la mayoría recibiendo un salario por sus labores. Si a esto se le suman los vendedores la cifra se eleva a casi 400 personas.

Utilizando la definición del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) para clasificar las empresas sobre la base del número de trabajadores, se puede decir que los talleres de rosquillas de Yalagüina y La Esperanza son **pequeñas empresas** productivas y no microempresas como siempre se ha pensado. Si a este sencillo criterio se le agregan otros criterios como “ventas” o “capital invertido” se refuerza la conclusión expresada sobre la importancia económica del sector.

La organización de la producción es funcional, o sea, cada persona tiene asignada una actividad o función específica la cual lleva a cabo como rutina todos los días, esto permite la especialización en la actividad y llegar a innovaciones producto de la experiencia acumulada. Es difícil pensar, y encontrar, formas más modernas de organización del trabajo como puede ser la “celular” donde un grupo de personas se agrupan alrededor de un producto o subproducto dejando que ellos determinen su organización interna y la rotación en las diferentes funciones, lo cual incrementa la productividad y facilita la satisfacción laboral de los empleados (Pyke y Sengenberger 1991). Cuando más grande es una empresa de este tipo es más común ver formas de organización funcional; en cambio cuando son pequeñas es más probable la organización artesanal donde una o dos personas realizan todo el proceso con la ayuda de pocos asistentes (que por lo general son familiares).

### 7.2.2.1 Salarios.

La forma de pago más común es al día. La dueña del taller, una vez terminado el proceso de trabajo, paga a la/os empleada/os por el día trabajado. En pocos casos la paga se realiza de forma semanal.

La diferencia salarial entre cadenas y entre hombres y mujeres es alta, pero considerablemente superior en la segunda y cuarta cadena. Obviamente, las empresas más competitivas pueden permitirse salarios mejores. También esto depende de la política de la valoración de la mano de obra y su capacidad de trabajo. Las mejores empresas buscan incrementar continuamente su productividad y calidad del trabajo, una vez que encuentran buenos trabajadores quieren mantenerlos. Por el contrario, los talleres menos competitivos buscan reducir los costos pagando menores salarios o utilizando mayor proporción trabajo familiar no remunerada.

**Tabla 8: Remuneración**

	Cadena # 1	Cadena # 2	Cadena # 3	Cadena # 4
<b>Salario mujer/día (C\$)</b>	49.00	80.00	40.00	50.00
<b>Salario hombre/día (C\$)</b>	91.00	152.00	100.00	120.00

Fuente: cálculos propios sobre la base de encuestas realizadas.

El salario del hombre duplica al de la mujer. Las labores que lleva a cabo el hombre requieren mayor esfuerzo físico, un ambiente más extremo (alta temperatura) y riesgos (quemaduras o problemas de salud posteriores por estar expuestos mucho tiempo al calor), por ello, las dueñas de taller dicen que deben ser mejor remunerados. Las condiciones de trabajo no son la única explicación, detrás hay factores culturales donde se valora más el trabajo masculino reflejándose en mayores retribuciones económicas.

#### 7.2.2.2 Movilidad del producto.

Otro aspecto propio de la organización interna es el tiempo que tarda el producto final antes de salir para la comercialización, lo que evidencia la forma de organización de la actividad productiva y la vinculación con el mercado. Todas las cadenas son eficientes en el sentido que el producto no pasa más de un día como inventario y se entrega el mismo día o a más tardar el siguiente al vendedor. La razón de esto es simple: la actividad productiva se maneja sobre la base de los pedidos que hacen los vendedores o clientes y no sobre la capacidad productiva del taller y su capital disponible. En sí representa una ventaja para los talleres ya que tienen asegurada la venta de todo el producto y no hay pérdidas por producto no vendido o dañado en inventario.

#### 7.2.3 Abastecimiento de materias primas.

La importancia de este aspecto deviene de la posibilidad de poder bajar costos de producción, facilitar o detener el proceso productivo; en definitiva, apoyar o limitar el desarrollo de los talleres. Las relaciones hacia atrás de la cadena entre empresas de diferentes actividades son de aprovisionamiento.

**Tabla 9: Abastecimiento de materia prima**

	Cadena # 1	Cadena # 2	Cadena # 3	Cadena # 4
<b>Promedio de queso x horneada (lb.)</b>	63.46	200.83	110.00	100
<b>Precio del queso (C\$/lb.)</b>	14 – 16	13-14	14	14
<b>Promedio de maíz por horneada (lb)</b>	117.5	220.83	100	100
<b>Precio del maíz (C\$/lb.)</b>	1.0	0.90 – 1.0	1.0	1.0
<b>Origen del queso</b>	Estelí, Chontales, Río Blanco	Managua	Estelí	Estelí

Fuente: cálculos propios sobre la base de encuestas realizadas.

### 7.2.3.1 Abastecimiento de queso

Los talleres de la segunda cadena tienden a obtener las mayores cantidades de queso y maíz acorde al nivel de su actividad productiva, logrando menores precios debido a que compran por mayor. La ventaja de su tamaño les concede una mejor capacidad de negociación frente a los proveedores para presionar por la baja de los precios de los insumos y de esa forma afectar positivamente los costos. El número de proveedores que tiene cada cadena es variado, esto se debe a la necesidad de tener un aprovisionamiento seguro, no corriendo el riesgo de depender de uno sólo y buscar obtener un mejor precio al ponerlos en disputa por lograr la venta.

Es interesante la relación entre la cantidad de queso y maíz utilizada por cada cadena. Existe una receta común y popularmente conocida para elaborar rosquillas, sin embargo entre productoras es un “secreto industrial” la cantidad de ingredientes que mezclan para lograr la calidad de su producto. Según las productoras, la relación perfecta para obtener una buena rosquilla es usar una libra de queso por cada libra de maíz. Haciendo una relación con los datos que muestra el cuadro se logra un promedio general para cada cadena de 0.53, 0.91, 1.10 y 1.0 libras de queso por cada libra de maíz respectivamente. Si se toma en cuenta la formula antes expuesta, las mejores rosquillas las obtiene la cadena 2 y 3 que son las que se llegan a los principales mercados del pacífico.

En cuanto al origen del queso, la primera cadena es la que muestra mayor número de procedencias, esto indica que trabaja con quesos de diferentes calidades y compran muchas veces a proveedores que se aparecen ofreciendo un bajo precio. La posibilidad de obtener insumo a menor precio significa una oportunidad para mejorar su posición competitiva mediante precios o lograr un poco más de ganancia. Las otras dos cadenas tienen ya determinada la procedencia del producto, para no variar la calidad del queso y arriesgarse a obtener un producto de mala calidad, con lo que no sólo perderían la inversión en el producto, si no posiblemente hasta clientela. Últimamente, éstas últimas enfrentan problemas de abastecimiento de producto con calidad debido a la alta demanda que tienen las queseras de queso morolique, cuyo destino es el mercado salvadoreño y hondureño.

En términos de capital invertido en este insumo, los valores encontrados con altos; mensualmente por cadena invierten C\$ 248,240,00 C\$ 315,380,00 C\$ 6,160,00 y C\$ 33,600,00 respectivamente, para un total de C\$ 603,380.00 Sobre la base de estos valores se podría animar a productores de queso a entablar relaciones directas de aprovisionamiento con los talleres, aunque probablemente no cubrirían el 100% de esta demanda, en tanto para algunos talleres (particularmente de la cadena 1), no será fácil cambiar de proveedor por la cantidad que compran y por el tipo de relación establecida.

### 7.2.3.2 Interacción con proveedores

Sobre las relaciones con los proveedores, todos los talleres las clasifican como estables y de largo plazo. Muchos talleres tienen años de trabajar con algunos proveedores, estableciendo arreglos de cantidades, días de entrega, fechas de pago, de acuerdo al flujo de la actividad productiva y ventas. Otros cambian proveedores o aceptan nuevos en

dependencia de los precios y el arreglo al que llegue. Estas redes informales de aprovisionamiento mantiene la actividad a muchos talleres que no quieren o pueden acceder a crédito formal. El proveedor llega y deja el producto aunque la dueña del taller no se encuentre en casa, sin mediar papel o contrato legal alguno.

Sin embargo, información posterior suministrada en entrevistas las productoras profundizaron en algunos problemas en la relación. Por ejemplo, en ocasiones el queso lleva pedazos grandes de sal o le agregan papa, malanga, maíz u otros vegetales para incrementar el peso. Según los proveedores, el problema lo originan los productores del queso como estrategia para incrementar su ganancia, y que ellos (intermediarios) sólo lo venden, una manera fácil de justificar el problema de mala calidad, lo que provoca la obtención de una rosquilla de baja calidad y pérdidas para las productoras. En estos casos la relación falla cuando hay sobre oferta de producto y muchos proveedores, ante lo cual los talleres más pequeños no logran que los proveedores les aseguren la calidad del queso. Una relación de “ganar - ganar” donde ambas partes compartan información, mejoraría la calidad del producto y beneficiaría a ambos por igual.

Es probable que la segunda, tercera y cuarta cadena otorgue más importancia a la relación con sus proveedores que la primera. Los talleres son los más interesados en obtener un buen arreglo y asegurarse las cantidades, tiempos, calidad y crédito para mantener el proceso productivo. Estas tres cadenas son las que tienen mayor frecuencia y volumen de producción, por lo que no pueden darse el lujo de detener el proceso productivo un sólo día por falta de algún insumo. La primera cadena al parecer se preocupa más por obtener los insumos que por vigilar tanto la calidad de los mismos, razón por lo que la procedencia del queso es variada.

Parece difícil obtener actualmente un abastecimiento directo queseros-taller por que los productores del queso ya tienen compromisos con los intermediarios. La mayor productora de La Esperanza intentó establecer este tipo de relación para asegurarse el aprovisionamiento y la calidad del insumo, viajó hasta las zonas productoras de Boaco, Chontales y hasta El Ayote sin éxito, ningún productor o cooperativa se interesó en su oferta. Tal vez uniendo la demanda de varias productoras se podría animar a las queseras a interesarse por este nicho de mercado nacional.

#### **7.2.4 Comercialización y mercadeo.**

Este acápite está referido a las relaciones verticales hacia delante de la cadena, o sea del taller de producción con sus clientes. Un aspecto de relevancia que muestra la forma de comercialización en algunos talleres, es que refleja una mudanza de familias que vivían de la agricultura en comunidades rurales del municipio, a familias de comerciantes en las principales ciudades del país, que van aprendiendo el arte de vender vendiendo, desarrollando habilidades para relacionarse con los clientes e ingeniándoselas para mercadear el producto, casi sin conocimiento de cómo o donde vender, pero con muchos deseos de conseguir compradores, pues de esto dependerá la subsistencia de la familia.

La producción de la rosquilla y un amplio mercado al que se accede dislocándose en diferentes partes de una ciudad o del país, abordando directamente a los consumidores, a abierto espacio para que mujeres y hombres encuentren una forma de evadir el dilema de tener que emigrar de sus comunidades ante el declive de la agricultura en el municipio,

uno de los más pobres del departamento. A continuación una descripción de los principales elementos que caracterizan la comercialización de las rosquillas. Se inicia con los tipos de clientes y las plazas de ventas, como resume la tabla 10.

**Tabla 10: Comercialización y Mercadeo**

	Tipo de clientes	Plaza	No. de vendedores	Relac. con vendedores
<b>Cadena 1</b>	Población de bajo ingreso	Pulperías del interior y occidente	105	Alta rotación
<b>Cadena 2</b>	Variado/ exigencia	Mercados y pulperías del pacífico	17	Relativamente estable
<b>Cadena 3</b>	Variado/exigente	Mayorista de Managua	2	Estable
<b>Cadena 4</b>	Variado/exigente	Local	0	--

Fuente: cálculos propios sobre la base de encuestas realizadas.

#### 7.2.4.1 Tipo de clientes y plaza de venta.

En cuanto a tipos de clientes, la primera cadena está orientada a vender directamente a los consumidores finales que compran al menudeo (menos de C\$5.00), como ya se ha indicado, los vendedores provienen tanto del área urbana como del área rural del municipio. Las cantidades que mueve este mercado son grandes por el número de pulperías que abastecen como conjunto, aunque pocas individualmente. Las pequeñas pulperías, según algunos vendedores, compran de contado de 2 a 4 bolsas cada semana, en otros casos toman el producto al crédito, pagándolo la semana siguiente cuando se hace la próxima entrega.

La otra manera de comercializar el producto en esta cadena es de forma ambulante en las calles de las principales ciudades del país con lo cual se elimina un eslabón de la intermediación del producto. En estos casos los vendedores basados en su conocimiento del consumidor adaptan el número de unidades por bolsa a las capacidades de compra de los clientes, así hacen bolsas de 5 unidades a C\$ 3.00 10 unidades a C\$ 5.00 según como perciban a su mercado. Esto hace más lento el proceso de venta pero genera mayores ganancias. En términos de plaza, el producto principalmente se mueve en el interior del país y occidente (León y Chinandega); los talleres que no tiene vendedores son exclusivos de mujeres y se quedan en lugares más cercanos como Estelí, Ocotal y otros municipios, ir más lejos requiere separarse de la producción y la familia por varios días, por lo que mejor venden en lugares cercanos, entregan el producto y

Foto 5: vendedora de puesto fijo en terminal de buses, Estelí



regresan el mismo día a casa.

En el caso de la segunda cadena, está conectada a **mujeres vendedoras mayoristas** ubicadas en los principales mercados del Pacífico (Huembes en Managua<sup>9</sup>, Ernesto Fernández de Masaya, por ejemplo), sobre **la base de relaciones familiares que les permite sostenerse en la actividad productiva**. Estas comerciantes representan una ventaja para las productoras para tener éxito en la venta del producto, ya que el nivel de colaboración y de manejo de relación más transparente en el negocio. El precio de venta del producto en esta plaza se incrementa 50% y hasta 100% con respecto al precio del taller, aunque el porcentaje del valor que se toma en este nivel corresponde a un 27% respecto al valor final que queda en manos de la productora. Los costos de intermediación de estos vendedores de mercado son bajos en comparación con las productoras, por ello la ganancia que obtienen es mayor que la de las productoras. Además, se apalancan financieramente al tomar el producto al crédito y pagarlo una semana después con el dinero realizado de la misma venta.

La forma de comercialización de la tercera cadena es casi por entregas o pedidos, ya que se encuentra también conectada a un tipo de cliente: tiendas cercanas a estaciones de gasolineras que compran rosquillas una vez por semana para ofertar el producto a sus clientes regulares. Mientras la cuarta cadena, ha anulado totalmente la fase de intermediación del producto, al vender directamente su rosquilla en su propia casa, aprovechando la cercanía a la carretera, le ha permitido atraer viajeros que se detienen a buscar el producto. El lugar logró hacer su propia clientela, no solo por la venta de rosquillas que suele ser una transacción bastante rápida<sup>10</sup>, sino por la oferta de un servicio de comida que le permite tener vehículos parqueados por más tiempo y llamar la atención del resto de viajeros. La fama que ha tomado el lugar y de su producto es alta a tal punto que ha logrado que una persona, se sienta casi obligados a parar, para llevar a casa las sabrosas rosquillas, mismas que se distinguen del resto de los talleres en el color, sabor y textura.

Sobre las plazas o lugares geográficos donde se vende el producto, se puede decir que está por toda Nicaragua. Los vendedores se movilizan por todo el país, hasta los lugares más alejados. Existe un amplio conocimiento tanto del producto como de la calidad del mismo en relación con el lugar de origen. Todos, o por lo menos la mayoría de los nicaragüenses conocen y han probado la rosquilla somoteña o de Yalagüina. La tradición productiva a dado lugar a la formación de una marca, de un producto con identidad territorial que agrega valor e incrementar su venta.

#### 7.2.4.2 Actividades de promoción

---

<sup>9</sup> Este es el caso de doña Benita González de La Esperanza que entrega su producto a una hermana que tiene un puesto de venta al por mayor de rosquillas en el mercado Huembes, así como ella, hay otras.

<sup>10</sup> En la carretera hay otros casas rotulados anunciando las rosquillas, sin embargo éstas suelen ser menos llamativas que el matapalo, debido a que no venden más que rosquilla, una transacción que dura unos pocos minutos, el cliente sube al vehículo y se retira del lugar. Mientras en el matapalo, la presencia de vehículos es casi permanente durante el día, debido a que muchos también se detienen porque quieren consumir los frijolitos recién cocidos con cuajada fresca, o una buena taza de café de “palo” con rosquillas.

Las actividades de promoción no muestran diferencias entre cadenas y entre ellas están la calidad del producto, la cual habla por sí sola a los clientes. Pero el concepto de calidad manejado varía mucho en dependencia de la capacidad de inversión en la actividad productiva. Hay que tomar en cuenta que el gusto nacional por la “rosquilla somoteña” es muy extendido, el producto conquista el paladar, sin establecer la diferencia de su lugar de procedencia: La Esperanza, Yalagüina, Samalasí o Somoto, lo cual representa una ventaja para la identidad del producto.

Algunos talleres (5), tienen rótulo a la orilla de la carretera anunciando su producto, los mismos son sencillos pero eficientes para darse a conocer.

Otra forma de promoción, es el “vendaje”, un regalo que se ofrece al comprador cuando lleva una buena cantidad de producto. Funciona como una especie de “premio” al buen cliente para estimularlo a volver a comprar en el mismo lugar. Es una forma bastante efectiva de hacer clientes; por ejemplo, en la cadena cuatro la dueña del taller da C\$ 20.00 de rosquillas como vendaje por cada C\$ 100.00 comprados. Todos los talleres suele ofrecer una cantidad de rosquillas adicionales, a discreción, dependiendo del tipo de cliente y del volumen de compra.

Foto 6: rótulo a orillas de la carretera



En el caso de los vendedores la forma de promoción utilizada es ofrecer una pieza como prueba de calidad al cliente para que deguste y compruebe por sí mismo la calidad. Una forma altamente efectiva de hacer clientes dada la inmediata respuesta: si el producto es bueno se vende; si no, se obtiene una retroalimentación en cuanto a información sobre los aspectos que hay que mejorar en el mismo, un mecanismo al que los vendedores están atentos para luego transmitir a las productoras de rosquillas, una forma eficaz, oportuna y sin costo de saber las exigencias de los consumidores. Tanto la forma en que se conectan con el mercado, como la de trabajar la clientela, resultan muy efectivas para colocar y/o aumentar las ventas, lo cual tiene bajos costos y permite una retribución que satisface tanto al que vende como a la que produce.

#### 7.2.4.3 Reglas del juego en el comercio de la rosquilla.

En cuanto al número de vendedores y sus relaciones hay una dinámica muy interesante, a la vez el papel que estos actores juegan es muy importante. Hay establecidas una serie de reglas que, con algunas variantes, los talleres siguen al momento de entrar en tratos con quien tendrá como función hacer las ventas:

- El producto se entrega al vendedor en una especie de concesión, asumiendo que los vendedores no tienen capital de trabajo para comprar el producto. Los que



salen a vender en las localidades mas cercanas deben entregar el mismo día, las cuentas de la venta, solo en aquellos casos que hay que movilizarse más largo, el producto es pagado a la semana, y si va más lejos como a la Costa Atlántica, el pago se hace cada 15 días o más, en dependencia de cómo les vaya en la venta.

- Por lo general se cubre al vendedor el pago para el transporte de las rosquillas en el bus.
- Generalmente, no se establecen garantías de responsabilidad para el vendedor por pérdidas del producto, los arreglos son verbales y bajo criterios de confianza. En caso de ventas bajas, las rosquillas son devueltas al taller.
- Algunos talleres no aceptan devolución de producto quebrado o en bolsas que dan la apariencia de que el producto ha sido manipulado sin cuidado.
- Exigen no dar el producto al crédito a sus clientes finales, ya que hay muchas experiencias de pérdidas. En muchos casos el vendedor ha dejado producto al crédito y no logra recuperar el dinero o simplemente miente y el se queda con el dinero. En estos casos, la perdida la asume la dueña del taller ya que no hay manera de probar que le debe y se termina cortando la relación con el vendedor.

Los problemas de oportunismo que se van generando al crecer el grupo de vendedores y al no disponer de mecanismos que formalicen la relación amparándose en el marco legal, ha llevado a que muchas productoras tengan que reducir su número de vendedores. Otras han optado por:

- Dar trabajo a gente conocida: familiares, amigos, vecinos, gente de la localidad, se consideran confiables por que son conocidos.
- 1 o 2 piden garantías para recuperar la inversión, como una escritura de casa o terreno.
- Algunas han recurrido ante el juzgado local para presionar por el pago, pero no siempre se logra dado que no hay, pruebas que demuestren la existencia de la deuda, algunos vendedores se atienen a que no hay cárcel por deuda.

Muchos talleres, han reducido o hasta eliminado el trato con vendedores por los riesgos que entraña. Son muy comunes los casos en los cuales la dueña del taller ha tenido fuertes pérdidas (se habla de C\$ 2,000.00 y hasta de C\$ 10,000.00) porque vendedores les han quedado mal. En algunos casos, el vendedor alega el haber dejado el producto al crédito a pulperías u otros vendedores y que no le pagaron; en otros, simplemente no han regresado a rendir cuentas. La actividad da espacios para el oportunismo; entre las dueñas de taller se habla de gente que vive de esta forma dejando deudas por todos lados. La desconfianza entre productoras es un factor muy importante que ha impedido el traspaso de información sobre “malos vendedores” para evitar entrar en relaciones con ellos. Por todo esto, en la primera cadena se verifica una alta rotación de vendedores y relaciones conflictivas. En la segunda y tercera cadena, las relaciones con los vendedores son más estables, pero es más reducido su número. En éstas dos últimas cadenas los vínculos familiares juegan un papel importante al mantener relaciones positivas y de mutua ganancia. Tal como dicen las productoras, la confianza en Dios y en que conocen a los vendedores por ser gente de la localidad (incluso vecinas) son las únicas garantías que tienen para reducir el riesgo al oportunismo.

En el caso de Yalagüina, durante algún tiempo la juez local que sabía del problema se solidarizaba con las productoras y presionaba a los vendedores a pagar la deuda. Sin

embargo, como estas atribuciones estaban fuera de sus competencias y de la ley, la jueza no siempre podía servir de apoyo. En algunos casos la dueña del taller y el vendedor firmaban un papel a modo de factura de venta al crédito como soporte en caso de conflictos, de esta forma era más fácil para la jueza tomar parte y ejercer presión y un llamado moral para hacer cumplir al vendedor. Cada productora se enfrenta sola ante los problemas del oportunismo. Sobre este problema la jueza expresó que ella no puede actuar mientras no haya alguna evidencia, algún soporte, que le permita exigir el pago al deudor. Lo que aconseja es llevar un control sobre lo entregado en consignación mediante pagarés comerciales donde se especifique la cantidad que queda adeudando el vendedor.

Las productoras se sienten en cierta manera atrapadas en esta situación de incertidumbre, sabiendo que por lo general son lo/as comerciantes quienes se quedan con las mayores ganancias, normalmente les queda libre un 30% del valor de mercado del producto. La gran mayoría no logran que sus esfuerzos en mantener buenas y estables relaciones deriven en que los clientes compren el producto al contado, en parte debido a la poca exigencia del rol de la productora en el cambio de las reglas del juego históricas en la forma de comercialización del producto, que en el corto y mediano plazo, va presionando con la reducción únicamente del porcentaje de sus utilidades. Las pérdidas en este sentido no son compartidas con los vendedores, quienes exigen mantener el precio del producto, aún sabiendo que la materia prima sube de precio. Ganar esta batalla permitiría a los talleres mayor liquidez financiera e inmediatos retornos económicos a su actividad, pero necesita de una intervención externa que auxilie a las productoras en el establecimiento de nuevas reglas del juego.

#### **7.2.4.4 Precios y márgenes de ganancia (renta económica).**

Íntimamente relacionada con la capacidad productiva son las utilidades generadas, ya sean económicas o de otro índole como el conocimiento, por ejemplo. Veamos primero la renta económica a través de los precios. El vendedor debe vender, por ejemplo, una bolsa de 48 unidades en C\$ 20.00 de los cuales C\$ 14.00 son para la dueña del taller y C\$ 6.00 para él. Por su parte la pulpería vende la misma bolsa a C\$ 24.00 pero obtiene mucho más al vender el producto menudeado, lo mismo aplica para los vendedores que atentos a las demandas de los clientes hacen bolsas de rosquillas con distintas cantidades, desde 3 unidades a C\$ 2.00 hasta bolsas de 160 unidades a C\$ 40.00 con variaciones de precios y unidades por bolsa bastante fuertes entre ciudades.

A lo interno de la primera cadena se verifican fuertes diferencias en las utilidades generadas en una semana de trabajo:

2 talleres tienen una utilidad promedio de	593.00
5 talleres tienen una utilidad promedio de	1,580.00
7 talleres tienen una utilidad promedio de	3,131.00
8 talleres tienen una utilidad promedio de	5,793.00
2 talleres tienen una utilidad promedio de	15,530.00
1 taller con utilidad bruta de	37,570.00

Diferencias que tienen el mismo origen que las variaciones en la frecuencia de producción, los talleres más pequeños que no tienen vendedores logran colocar poca producción en sus clientes fijos, es difícil para ellos ampliar su mercado porque no pueden separarse de la producción. En cambio, a medida que se logra una mejor y más estable conexión con el mercado las ventas y utilidades se incrementan. El caso con la mayor ganancia reportada esta referido a un taller que tiene 40 vendedores que mantienen una alta demanda al taller.

En términos de precios, entre talleres existen algunas diferencias en cuanto a la cantidad de rosquillas por bolsa, el tamaño de las mismas, lo que obviamente afecta el precio de venta. Los siguientes cuadros muestran la agregación de valor para cada cadena.

La primera cadena está fuertemente conectada al comercio con pulperías, se ha tomado como destino a Ciudad de Estelí, llegando el producto a través de vendedores que se movilizan entre Yalagüina y Estelí en transporte colectivo.

**Tabla 11: Cadena uno: Formación del valor de la rosquilla vendida a pulperías de Estelí. Bolsa de 60 unidades.**

	Costo de producción	Costo transacción taller (transporte)	Precio al productor	Precio a la pulpería	Precio al consumidor
<b>Valor absoluto C\$</b>	11.00	0.60	14.00	20.00	30.00
<b>Agregación de valor</b>	11.00	0.60	2.40	6.00	10.00
<b>Valor relativo (%)</b>	33.3	2	11.3	20	33.3

Fuente: encuestas a productoras y entrevistas a comerciantes.

El cuadro refleja como se forma el precio (agregación de valor) desde la producción hasta el consumo, los actores que intervienen y la ganancia que cada uno de ellos obtiene. En esta primera cadena, la productora crea el 46.6% del valor final del producto: 33% a través del proceso de productivo, un 2% en los costos de transporte del vendedor hasta Estelí por medio de transporte colectivo, y un 11% que queda como ganancia de los C\$ 14.00 que le entrega el vendedor por cada bolsa vendida. Con este 11% de utilidad la productora tiene que cubrir gastos domésticos. Por su parte el vendedor agrega un 20% al precio al vender a C\$ 20.00 la bolsa a la pulpería. Estos C\$ 6.00 son la ganancia bruta del vendedor, habría que restar los costos de transacción cuando se queda en la ciudad: alimentación y hospedaje. Aun así, la ganancia que queda al vendedor es superior a la que obtiene la productora. El vendedor también puede ampliar su margen de ganancia a un 13% más cuando logra vender directamente a consumidores finales en ventas ambulantes a C\$ 24.00. Por su parte, la pulpería agrega un 33% sobre el valor del precio al vender al consumidor final, porcentaje que representa su ganancia pues sus costos de transacción son muy bajos por estar diluidos en la amplia gama de productos que ofrece.

Para la siguiente cadena, el flujo del producto está referido al comercio de la rosquilla de La Esperanza al mercado Roberto Huembes de Managua. Se ha tomado como referencia un canasto con 100 bolsas que es enviado en los buses del transporte colectivo a un costo de C\$ 50; en este caso de estudio la productora envía en cada pedido entre 8 y 9 canastos.

**Tabla 12: Cadena dos: Formación del valor de la rosquilla vendida en Mercados de Managua. Bolsa de 120 unidades.**

	Costo de producción	Transporte	Precio al productor	Precio al comerciante	Precio al consumidor
<b>Valor absoluto C\$</b>	15.00	0.50	18.00	25.00	35.0
<b>Agregación de valor</b>	15.00	0.50	2.50	7.00	10.00
<b>Valor relativo (%)</b>	43	1	7	20	29

Fuente: encuestas a productoras y entrevistas a comerciantes.

En esta cadena el taller crea un 51% del valor final del producto: 43% con el proceso productivo (costo de producción), 1% asumiendo el costo de transporte entre La Esperanza y Managua (costo de transacción) y 7% en el precio de venta del taller, representando esto último el margen de ganancia. Por su parte el vendedor agrega un 20% al valor del producto, porcentaje que representa su ganancia que obtiene de forma rápida y sin riesgo alguno. La comerciante del mercado vende el producto a no menos de C\$ 35, lo que representa el 29% del valor final. A este porcentaje que representa su utilidad bruta abría que restarle los costos de transacción como son impuesto municipal (no más de C\$ 10 por día), alimentación (cuando es comprada), bolsas plásticas, principalmente.

La siguiente tabla está referido a la tercera cadena, el producto es originario de La Esperanza y se vende a diferentes intermediarios de Managua. Para este caso el costo de transporte es asumido por el vendedor que viaja en transporte colectivo para hacer las entregas.

**Tabla 13: Cadena tres: Formación del valor de la rosquilla vendida a intermediarios de Managua. Bolsa de 30 unidades.**

	Costo de producción	Precio al productor	Costos venta vendedor	Precio a la tienda	Precio al consumidor
<b>Valor absoluto C\$</b>	10.00	14.00	0.50	18.00	30.00
<b>Agregación</b>	10.00	4.00	0.50	3.50	12.00
<b>Valor relativo (%)</b>	33	13	2	12	40

Fuente: encuestas y entrevistas a comerciantes.

El taller genera un 46% del valor final de producto: 33% a través del proceso productivo y 13% de ganancia en su precio de venta. Por su parte el vendedor genera un 14% del valor al vender la bolsa a C\$ 18.00, sin embargo, debido a que asume el costo de transporte del producto hasta el cliente su ganancia se reduce al 10%. Por su parte la tienda que compra el producto agrega un 40% al valor del producto cuando vende la bolsa a C\$ 30. En términos comparativos, la tienda obtiene una ganancia 300% y 370% superior a la productora y vendedor, respectivamente. A este porcentaje habría que restar los costos de transacción del comerciante que no son altos y dejan todavía un alto margen de utilidad.

En esta cuarta y última cadena el producto se vende directamente al consumidor que llega a comprar la rosquilla al taller.

**Tabla 14: Cadena cuatro: Formación del valor de la rosquilla vendida directamente al consumidor. Bolsa de 20 unidades.**

	Costo de producción	Transporte	Precio al vendedor	Precio al consumidor
<b>Valor absoluto C\$</b>	4.00	0	0	5.00

<b>Agregación</b>	4.00	0	0	1.00
<b>Valor relativo (%)</b>	80	0	0	20

Fuente: encuestas y entrevistas a comerciantes.

La productora genera el 80% del valor final con el proceso productivo, el otro 20% le queda a ella misma como ganancia al vender el producto. Si bien la ganancia no es elevada unitariamente, se compensa en el total de la producción obtenida (12,000 bolsas al mes).

Como puede verse en los tres primeros cuadros de agregación de valor, son el vendedor y comerciante quienes realizan el menor trabajo, ya que sólo se dedican a la intermediación del producto; corren los menores riesgos porque trabajan con el dinero de la dueña del taller ya que el producto es tomado en crédito, y se quedan con mayor proporción de la ganancia generada. Quienes dominan el comercio claramente se ve que son los comerciantes, ellos imponen precios y cantidades a la productora. La brecha en la captación de valor entre la productora y el intermediario es de 22% para la primera y segunda cadena, subiendo hasta 27% en el caso de la tercera cadena.

#### 7.2.4.5 Precios de venta al consumidor en algunas ciudades del Pacífico.

Las ventas que se realizan de forma directa al consumidor final alcanzan precios mayores por la bolsa en comparación con las ventas en pulperías o intermediarios de mercado. Como se mencionó anteriormente, los vendedores hacen diferentes presentaciones de tamaño de bolsas para adaptarlas a las capacidades adquisitivas de su mercado. El siguiente cuadro resume algunos precios y presentaciones de bolsas de rosquillas encontrados en cuatro ciudades del Pacífico.

**Tabla 15: Precios promedio en C\$ de los vendedores en las ciudades**

	<b>León</b>	<b>Masaya</b>	<b>Chinandega</b>	<b>Managua</b>
<b>Bolsa de 110 unidades</b>	25.00		30.00	40.00
<b>Bolsa de 100 unidades</b>		25.00		25.00
<b>Bolsa de 80 unidades</b>		20.00		
<b>Bolsa de 60 unidades</b>	30.00	20.00		20.00
<b>Bolsa de 50 unidades</b>	25.00	25.00		
<b>Bolsa de 48 unidades</b>	25.00		22.50	
<b>Bolsa de 40 unidades</b>	17.00	10.00		
<b>Bolsa de 30 unidades</b>		10.00	10.00	10.00
<b>Bolsa de 20 unidades</b>	9.00	5.00		10.00
<b>Bolsa de 17 unidades</b>	5.00	5.00		5.00
<b>Bolsa de 15 unidades</b>	10.00	5.00	5.00	5.00
<b>Bolsa de 12 unidades</b>	3.00			5.00
<b>Bolsa de 10 unidades</b>	5.00	5.00		5.00

Fuente: cálculos propios en base a entrevistas a vendedores de diferentes ciudades.

Según los vendedores, las bolsas más pequeñas de C\$ 3.00 C\$ 5.00 y C\$ 10.00 son las que más se venden debido a que los consumidores gastan lo que tienen en monedas sueltas para probar el producto. La explicación que dan los vendedores no está del todo lejos de la realidad: el pan forma parte de la canasta básica y es comprado por su valor alimenticio, tamaño, precio y criterios de alimentación; en cambio, la rosquilla se

encuentra en un nivel de consumo diferente donde el producto es más comprado en base a criterios de gusto y no de necesidad. El pan mantiene un consumo estable con una elasticidad<sup>11</sup> de la demanda baja con respecto a incrementos en su precio. La rosquilla tiene un consumo inestable, incluso poco frecuente y su demanda es muy elástica a incrementos en el precio.

#### 7.2.4.6 Otras formas de renta

Otras formas no son fácil de cuantificar, debido a que están basadas sobre otro tipo de elementos que agregan valor al producto. A manera de ejemplo las siguientes:

- La estrategia que ha desarrollado un taller para reducir el riesgo al oportunismo es interesante ya que cuenta con gran número de vendedores que se esparcen por todo el país. La dueña “cultiva” la relación con sus vendedores para animarlo/as a que se sientan bien trabajando para ella y mantener la lealtad al taller. Para ello, ofrece gaseosas, comida, regalos en sus cumpleaños, canasta navideña y siempre colabora cuando le solicitan algún tipo de ayuda, así los vendedores van entrando en un tipo de relación que se vuelve **de mutua conveniencia**, se identifican con ella, la respetan y difícilmente piensan cambiar de taller o hacerle una mala jugada, es más algunas se comportan de igual manera con la productora, llevándole algo <sup>12</sup> a modo de gratitud. Este tipo de estrategias implica costos adicionales que no todos los talleres están en posibilidades de hacer, de ahí que se vuelve una especie de renta que puede ser capitalizada en beneficios directos al lograr mayor estabilidad en las ventas. Este tipo de ganancia, se logra solo cuando se disponen de recursos adicionales para este tipo de inversión,<sup>13</sup> pero el resultado no se hará esperar.
- Algunos talleres vinculados a vendedores también implementan sus propias estrategias para sostener la fidelidad a la confianza depositada en ellos, **recurriendo más a los vínculos familiares** y al sentido de responsabilidad y reciprocidad entre las partes.
- En otros casos, el mejor conocimiento de las diferentes combinaciones de ingredientes para la realización del producto y obtener una rosquilla de buena calidad, ha permitido que algunas mujeres logren precios mejores y hayan podido establecer una relación de proveedoras exclusivas para algunas intermediarias.

---

<sup>11</sup> Muestra cómo responde la demanda a los cambios de precio. **Inelástica** si el cambio porcentual en la cantidad es inferior a la variación porcentual del precio (elasticidad menor que uno). **Elástica** si el cambio porcentual en la cantidad es mayor que la variación porcentual del precio (elasticidad mayor que uno). (Marshall, 1963).

<sup>12</sup> Observamos por ejemplo, cuando una mujer llegó a rendir cuenta de sus ventas y le entregó una panita con ensalada de frutas, diciéndole aquí le traigo. Cuando le preguntamos a la productora que si ella se lo había encargado, respondió: no, como yo hago cosas por ellas, entonces ellas también traen algunas cositas para alegrarme, es decir la reciprocidad es clara.

<sup>13</sup> En el caso que hemos mencionado, la productora de rosquillas también está metida en el negocio de una pulpería no tan pequeña y se apalanca con el apoyo de otros recursos que dispone la familia, por ejemplo un medio de transporte que usa para hacer compras de materia prima al por mayor.

## 7.2.5 Relaciones horizontales entre empresas

Éste acápite entra a analizar las relaciones horizontales entre empresas que se dedican a la misma actividad y las fortalezas y debilidades de sus interacciones. También las relaciones con las instituciones de apoyo públicas y privadas y las iniciativas de fomento que estas últimas desarrollan.

### 7.2.5.1 Relaciones entre empresas: Competencia vs. Cooperación.

**Tabla 16: Coordinación entre empresas**

	<b>Cadena # 1</b>	<b>Cadena # 2</b>	<b>Cadena # 3</b>	<b>Cadena # 4</b>
<b>Competencia</b>	Alta	Alta	Alta	Alta
<b>Forma</b>	Calidad y tamaño	Calidad y precio	Calidad	Calidad
<b>Cooperación entre empresas</b>	Escasa	Escasa	Escasa	Escasa
<b>Aliados claves</b>	Familia y proveedores	Familia y proveedores	Familia y proveedores	Familia
<b>Apoyo gubernamental</b>	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno

Fuente: cálculos propios sobre la base de encuestas realizadas.

La competencia entre talleres a lo interno de cada cadena es alta, se consideran entre sí enemigos que pelean por pedazos del pequeño mercado y no como socios buscando como ampliar el mercado. Esto deviene de la reducida visión que gran parte de las dueñas de taller tiene del mercado y su dependencia de un solo tipo de clientes que ya no pueden incrementar sus ventas. Mientras no logren ver que el mercado es amplio (5.3 millones de habitantes a nivel nacional) y muy heterogéneo (ingresos, gustos, exigencias diferenciadas.), difícilmente logran tener acceso a otros tipos de mercados.

La cooperación entre empresas es escasa, a lo sumo entre algunos que requieren algún tipo de ayuda particular como prestarse algunas libras de maíz, o auxilio rápido con el proceso productivo, lo cual ocurre en el marco de la cadena 1. Otra forma de cooperación es prestar el horno a quienes no tienen. Este tipo de relaciones se verifica entre familiares y vecinas donde media fuertes lazos de amistad o parentesco; por lo general, son talleres pequeños con poca producción. También se encontraron experiencias asociativas en las cuales las productoras se han reunido para impulsar acciones en beneficio colectivo. Sin embargo, este último tipo de actividad ha tenido orígenes exógenos.

En La Esperanza, la cooperativa Primero de Noviembre ha recibido apoyo dirigido a infraestructura y servicios como un molino, pero los resultados hasta el momento han sido reducidos por la ausencia de un pivote que anime el proceso de colaboración. Actualmente esperan la aprobación de otro proyecto por parte del IDR para construcción de hornos colectivos que beneficie a las que no disponen de este medio.

En la comunidad de Salamasí, el Fondo de Inversión Social de Emergencia (FISE) está llevando a cabo un proyecto piloto de construcción de hornos comunales: cuatro hornos, área de producción acondicionada, molino, para ser usados por un grupo de 20 productoras (13 mujeres y 7 hombres) reunidas en una cooperativa. En dependencia de

los resultados el proyecto se replicará en Yalagüina y La Esperanza, aunque el inconveniente es que el proceso de organización sectorial del grupo, no se está trabajando en paralelo, y las mujeres necesitan de alguien que juegue el rol de animadora del proceso organizativo, dado que cada una tiene ya, bastante trabajo que hacer.

Foto 7: Horno de un pequeño taller



Foto 8: hornos de un taller grande



No se han encontrado formas cooperación entre productoras referida a su incursión en el mercado, sobre como evitar el oportunismo de los vendedores o disponerse a realizar compras conjuntas para obtener ahorros por escala. La desconfianza evita que nazcan este tipo de acciones y sólo cuando llega alguna institución que las convoca, las productoras se reúnen. No obstante, para todos los grupos, la familia y los proveedores son sus mejores amigos. Los familiares porque a través de ellos obtienen plata para financiar su actividad, mano de obra barata (para el taller o la casa) y vendedores seguros. Por su parte, los proveedores son vistos con buenos ojos por que dan los productos al crédito de forma rápida y fácil, sin esta facilidad posiblemente seria menos el número de talleres.

La presencia de gran cantidad de micro y pequeñas empresas en un mismo lugar tiene enormes ventajas, aunque estas son percibidas por las productoras como efectos negativos en su relación con el mercado. Para ellas muchos talleres de rosquillas es una desventaja por la alta competencia que se genera. Sin embargo, no se dan cuenta que gracias a esa gran concentración es que los proveedores llegan hasta el lugar a ofrecerles los insumos al crédito y los compradores a llevar el producto. Esa concentración, unida a la calidad y tradición del producto representa una ventaja con la cual se puede competir en el mercado..

#### **7.2.5.2 El rol de las instituciones públicas y privadas.**

Los talleres carecen de apoyo gubernamental. En parte se debe a que la institución estatal encargada de trabajar con las pequeñas y medianas empresas sólo tiene oficinas en algunas de las principales ciudades del país, principalmente del pacifico. Con respecto a otras instituciones que en cierto momento prestan apoyo al sector son las microfinancieras como FIDER, FINANCIERA, cooperativa Nuevo Amanecer, FUNDENUSE, ASODENIC y FAMA. Siendo las tres primeras con oficinas locales.



La FINANCIERA tiene un amplio rango de acción trabajando tanto la parte urbana como rural con las diferentes actividades económicas, entre ellas esta la producción de rosquillas, actualmente financian a 10 talleres, acumulando este grupo cerca de un medio millón de córdobas con crédito dirigido a capital de trabajo o inversión

Por su parte FIDER, es una ONG sin fines de lucro financiada con fondos externos. Facilitan crédito a dos talleres de Yalagüina y cerca de 40 entre La Esperanza y Salamasí. Los montos que prestan están entre C\$ 3.000 y 5.000 únicamente para capital de trabajo. A diferencia de la primera microfinanciera, los talleres que atiende FIDER son pequeños, ubicados en la zona rural, los que no pueden acceder a grandes montos y no cuentan con muchas garantías. En esta institución hay un interés de fomentar los talleres, sin embargo no saben con precisión como apoyarlas mejor.

Con respecto a la alcaldía municipal, las pequeñas empresarias ven en ella a un enemigo con su simple función recaudatoria y no un posible aliado que puede atraer fondos de inversión a través de su papel como autoridad local. La alcaldía municipal de Yalagüina reconoce la importancia de las micro empresas de rosquillas, pero no sabe qué hacer para incentivar su desarrollo. Por otra parte, la falta de recursos para operar (deben dos meses de salario a los trabajadores) les pone un freno para proponer acciones. Los planes de inversión municipal (PIM) que elabora anualmente la comuna se enfocan en obras viales, cunetas, basura, etc. Sólo 5 talleres pagan impuestos, los más grandes en este caso, la preocupación de la comuna es ampliar su base tributaria para obtener fondos de donde pagar la planilla o las inversiones, no logran visualizar que realizar acciones en pro del fortalecimiento de los talleres tiene un beneficios positivos en corto plazo sobre el empleo, ingresos, compras, que incentivan la economía local, más allá de lo que se puede obtener vía recaudaciones fiscales.

En conclusión, la descripción de las cadenas de las rosquillas, muestra que:

- el sector tiene las características potenciales para organizar un mini cluster de pequeña industria de alimentos con alta participación de mujeres y de integración familiar tanto en la fase de producción como de comercialización. Ya genera cambios en la dinámica económica local, pero aparece ausente de los planes de desarrollo el municipio, en tanto la visión del desarrollo del municipio basado en la agricultura predomina en las autoridades locales, un reflejo de las deficiencias respecto a las ideas y conceptos del desarrollo local en un municipio rural.
- La existencia de cuatro cadenas revela una tendencia de crecimiento y una lucha por abrirse espacios de mercados, aunque existen fuertes limitaciones entre la relación entre productoras y comerciantes cuando solamente están teniendo acceso a un tipo de mercado y cuando éste ya no puede absorber más producto.
- A pesar de los costos que tiene ahora producir y sin variar el precio de la rosquilla, las mujeres aún obtienen un margen pequeño de renta económica, el cual podría aumentar si logran cambiar ciertas reglas del juego en el proceso de comercialización y a compartir todos los riesgos con los vendedores. Existe otro tipo de renta que capitalizan algunas de ellas a través del tejido social que se va armando con vendedores, un mecanismo que les permite crear cierta lealtad para con ellas

logrando estabilidad en las ventas y ganancia, no por el alto precio del producto sino por el volumen de ventas que éstos en su conjunto suman.

- El producto goza de prestigio reconocido a nivel nacional, y aunque la venta ambulante es una buena forma de llegar al consumidor, cuándo éste desea obtener rosquillas con excepción de los mercados capitalinos, no es fácil conseguir el producto en otros espacios como por ejemplo, supermercados, así resulta que hay segmentos de mercado en los cuales la rosquilla no llega, como por ejemplo las instituciones que en el país están dedicadas a juntar cantidades de gente por año, en procesos de capacitación donde se consume café, pero no se acompaña con la rosquilla.
- La cadena 1 y 2 representan el mayor peso en el sector, pero en particular la primera cadena resulta interesante para el país, por su capacidad de incorporar a mujeres y hombres tanto individualmente, como a grupos familiares en el mercado de la rosquilla, con lo cual se ha dado una transición paulatina de familias vinculadas entre la agricultura de subsistencia y el comercio, así como otras que prácticamente se han convertido ya, en comerciantes, abandonando todo vínculo con el trabajo agrícola. Esta nueva modalidad de encontrar a varios miembros de una familia o a toda la familia vendiendo, incide en el cambio de relaciones entre mujeres y hombres a lo interno de la familia, dado que según las productoras, los hombres entran a asumir responsabilidades domésticas y a compartir la esfera del trabajo reproductivo.
- No se encuentran muchas diferencias entre el quehacer comercial entre vendedores mujeres y hombres, aunque si algunos hechos como: i) las mujeres que tienen hijos pequeños no pueden movilizarse a grandes distancias, ii) se ven más limitadas a incursionar en ciudades grandes para la venta directa al consumidor, por temor a la delincuencia, iii) tienden a llevar menos cantidad de producto que los hombres, dado que el mismo se debe cargar sobre el propio cuerpo, iv) están más expuestas a pasar dificultades en la calle que los hombres.

## 8. Las oportunidades de mercado para las rosquillas

Las oportunidades de mercado para un producto, suelen encontrarse en la demanda misma o en un universo de circunstancias que se vuelven espacios con potencial para ser utilizados generando mejores beneficios. Estas circunstancias sin embargo, pueden existir y no ser vistas, es decir no son fáciles de identificar, dado que requiere de una visión y actitud desafiante y de no satisfacción con lo que ya se hace.

La literatura sobre oportunidades no siempre es clara, pero en general, se deriva que las oportunidades pueden surgir de:

- i) **necesidades nuevas** que van surgiendo tras la satisfacción de otras, este es el caso del negocio del “Matapalo”<sup>14</sup> que a la venta de rosquillas, agregó café servido y más tarde, el plato de frijoles recién cocidos con tortilla caliente, cuajada y crema, todo al estilo de casa del campo, que es apreciado por cierto tipo de consumidores.
- ii) **La calidad de la rosquilla**, abre oportunidades dado que sobre la base de ese atributo del producto, se puede mejorar la posición negociadora en el mercado y conseguir mejor remuneración. Por otra parte, las deficiencias en la calidad para algunas unidades productivas, puede ser el estímulo para que algunas logren dar el salto y emprendan un negocio próspero a partir de productos basados en estándares de calidad y sobre la base de crear una imagen del producto ante el consumidor,
- iii) **necesidades de mejoras del proceso**, es decir cuando la rosquilla aún siendo buena pueda ser mejorada, es el caso de espacios para agregar valor al producto, como por ejemplo en vez de ofrecerla como siempre se hace (bolsas plásticas de 2 o 5 lb) diseñar otra forma de empaque. También puede ser cambio en el producto mismo, por ejemplo agregarle miel y convertirla en buñuelos, un nuevo postre o antojito que hasta ahora se consume ocasionalmente y que gusta mucho. Otro tipo de innovación del proceso puede ser rosquillas con un baño de chocolate o de otro componente, de tal manera que ya no es el mismo producto, sino uno nuevo,
- iv) **de innovaciones tecnológicas**, por ejemplo, un cambio en el sistema de colada de la harina, puede liberar tiempo para ganarlo en el diseño de estrategias de mercadeo del producto y descubrir oportunidades nuevas. También pueden derivarse oportunidades con el cambio en el sistema del hornado sustituyendo hornos de leña por gas licuado, de tal manera que se pueden reducir pérdidas o liberar espacio para emprender otras acciones complementarias.

---

<sup>14</sup> Este es el lugar donde se vende rosquilla directamente al consumidor, que encontró una excelente oportunidad para prescindir de los intermediarios y atender directamente al cliente, con un resultado de mejores beneficios en la venta del producto.

Los anteriores ejemplos pueden ser efectivamente considerado como oportunidades. No obstante, una de las mejores que puede tener las mujeres del sector tanto en Yalagüina como en Somoto, desde una perspectiva económica que les permita posicionarse como actrices de la economía local, es el hecho de **contar con un producto con identidad territorial**, algo por el cual ya se distinguen del resto de mujeres y hacen que su municipio se diferencie de los demás. En este sentido ellas sin proponérselo explícitamente, han creado una especie de **patrimonio social de las mujeres en esa localidad**, un valor que sin embargo está escondido, es como una mina no descubierta, pero está ahí esperando a ser encontrada, la misma representa una ventaja competitiva para las mujeres.

Si bien, esta distinción a través de la rosquilla, ya es en cierta forma reconocida a través del mercadeo de los productos, **no se capitaliza lo suficiente como para que las mujeres puedan ser un sector económico con peso político en la localidad**, con capacidad de incidir en las políticas públicas relacionadas con el desarrollo local, ellas necesitan ser ayudadas a cultivar y desarrollar más su espíritu emprendedor, tanto como a liberarse de las ataduras que implica la exclusividad del trabajo reproductivo, que les quita las energías para soñar, experimentar e innovar, una característica elemental en el mundo de las pequeñas y grandes empresas de éxito.

Algunas experiencias sobre competitividad territorial, parten de un proceso de reconstrucción de la identidad local, de tal manera que zonas anónimas se convirtieron en territorios con muchas ventajas. La iniciativa “Leader” sobre competitividad territorial, expresa por ejemplo que “la fuerza de expresión de un territorio salido del anonimato causa un cambio en la forma en que es percibido: su imagen y su unicidad le dan fuerza de atracción y sus productos son más solicitados. El hecho de instalar un elemento de identidad local en el centro de una estrategia territorial permitió retomar el valor de recursos hasta entonces inutilizados, abandonados o incluso olvidados, y dar nacimiento a productos exclusivos, resultantes de combinaciones inusuales entre elementos y sectores diferentes. En algunos casos, el lanzamiento de una imagen o de un lema vinculado a uno de los componentes de identidad del territorio permitió asociar productos dispersos y elaborar así nuevas gamas de productos” (sitio Web, europa.eu.int/).

Un ejemplo interesante que muestran para aprovechar una ventaja competitiva descubierta en el ámbito local, es el siguiente:

*El “Pueblo del Pan” fue el tema elegido por los habitantes de Bovenistier (Waremmé, Valonia, Bélgica) para reactivar la vida social, cultural, económica y la ordenación de este pequeño burgo de 370 habitantes. Fue elegido como tema el pan, dada la importancia de los campos de trigo en la región y la existencia de una escuela de panadería artesanal en Waremmé, así como de una panadería artesanal en el propio Bovenistier.*

*La primera Fiesta del Pan se organizó en 1993. El éxito del acontecimiento crece cada año, de modo que las autoridades públicas reordenan el pueblo (equipamientos, espacios verdes), el sector de la panadería adquiere un nuevo empuje con la apertura de comercios en las ciudades de Waremmé y Lieja.*

El ejemplo es claro respecto a la forma de aprovechar una oportunidad. Y sobre la base del mismo, podemos decir entonces que la identidad territorial de la rosquilla, es el

resultado de las percepciones colectivas que tienen todas las mujeres sobre sus tradiciones y su estructura productiva que ha llevado a una integración casi total de la familia en actividades de producción y comercialización. Un aspecto relevante que resulta aquí, es que un análisis de género enfocado en identificar la subordinación de la mujer lleva a centrar la mirada en las desventajas para luego sugerir medidas de corrección a esa desigualdad, con más dificultades para logra identificar el lado positivo de esta situación, es decir, descubrir que justamente ahí se encuentra el potencial para que las mujeres puedan crecer como actor económico.

La posibilidad de explotar esta oportunidad de mercado puede ir acompañada conjuntamente de otras iniciativas en paralelo emprendida por otros actores, de tal manera que juntas formen parte de otras estrategias, se trata del caso de iniciativas de turismo que ya han comenzado a considerarse para Las Segovias y donde la rosquilla salta a la vista.

Una segunda oportunidad que el estudio revela, se deriva de las dificultades en la intermediación de la rosquilla y en la necesidad de crear y/o fortalecer redes interactivas de comercialización del producto que son fáciles de multiplicar, y como en efecto ya algunas experimentan. Aquí estamos por tanto, frente a estrategias de inserción en el mercado. Una red interactiva es concebida por empresas modernas de marketing, como aquella célula de vendedores que se va formando a medida que conquista otros vendedores, de tal manera que un vendedor. gana no sólo por lo que vende sino por su capacidad de hacer crecer el número de personas en el negocio, en otros casos también ganan por consumir. En los tres casos, la ganancia es estimulada por el dueño de los productos, pero es efectivamente realizada por cada vendedor.

Dado que en algunos casos en el comercio de la rosquilla, encontramos que hay mujeres que van incorporando a sus hijos al comercio, a otro pariente o vecina, de hecho hay un proceso embrionario de este sistema de redes interactivas que tienen la ventaja de distribuir el producto en distintas partes del país, casi en los mismos tiempos y días con bajos costos de comercialización, al moverse por la vía del transporte colectivo. Esta oportunidad requiere para su aprovechamiento, entrar en un proceso de organización entre vendedores y en una percepción diferente de la relación entre productoras y comercializadores del producto, de tal manera que se logre trascender a un nivel más empresarial de las actividades económicas, fortalecer su nivel de autonomía en un marco de relaciones interdependientes.

De igual manera se requiere la colaboración de otras instancias como ONG orientadas al desarrollo económico local, Universidades y centros de capacitación en mercadeo, para impulsar procesos de capacitación técnica para aumentar las habilidades de lo/as vendedore/as y para la formación de un nuevo grupo de agentes vendedores cuya misión sea incursionar con mejor información a otros segmentos de mercado y colocar la venta de rosquillas en algunos espacios como:

- Mercados étnicos de nicaragüenses residentes en países centroamericanos: Costa Rica y El Salvador particularmente, así como en EE.UU.
- Supermercados de la capital
- Puesto de venta en universidades y en instituciones que organizan capacitaciones.

## 9. Discusión de resultados

Hasta aquí se ha demostrado la relevancia de las mujeres en el sector de los micro y pequeños negocios, tanto en el ámbito del área centroamericana, como de Nicaragua y en particular en la zona de estudio. Se han descrito las características de la industria artesanal de la rosquilla y las cadenas de valor del producto interiorizando en su conformación, formas de relación y otros aspectos que revelan no sólo la importancia del sector, sino el cómo ellas están involucradas; finalmente se han planteado algunas oportunidades donde ellas pueden lograr posicionarse en el mercado y por tanto visibilizarse mejor como actor económico del municipio, de tal manera que puede argumentarse lo siguiente:

### 9.1 Sobre la competitividad

El tema de la competitividad hoy día, ya no es un asunto exclusivo de una empresa independientemente del tamaño de ésta. Hasta hace pocos años, los planteamientos de Michael Porter sobre el tema se centraban en dos niveles, lo macro y lo micro, particularmente en el último destacando el rol de las empresas. Desde medianos de la década del 90 se habla de pasar de la ventaja comparativa de costos a la competitividad sistémica. Se argumenta que “la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro, ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de la empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción complejo y dinámico entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad”. (Esser et. al, 1994:11)

Si se toma en consideración que en el futuro, las únicas empresas competitivas serán aquellas que muestran eficiencia (productividad del trabajo y del capital), calidad, flexibilidad (de producto, rutas de distribución, volumen de producción y tecnología) rapidez (mejoras al producto lanzados al mercado para responder a expectativas), resulta claro que para que el sector de las rosquillas entre en un proceso de competitividad, requiere la conjunción de políticas y recursos de parte del gobierno, de instituciones intermedias y del conjunto de la sociedad.

Los resultados del estudio muestran espacios y oportunidades para el sector, pero su aprovechamiento está íntimamente relacionado con la capacidad que tengan los distintos actores<sup>15</sup> de poder hacer sinergia entre ellos para tener el efecto deseado. En principio todas las unidades de producción de rosquilla necesitan aceptar que individualmente resulta difícil incidir en una reducción de costos de producción, así como en mayor optimización de su nivel de productividad, en tanto son parte de un proceso de cadena en el que lo que hacen los otros tendrá un efecto interrelacionado con otros.

Las micro empresas necesitan ser ayudadas para trabajar sobre el liderazgo de costo y la diferenciación, dos factores que también constituyen una ventaja para competir, no tanto

---

<sup>15</sup> Dueñas de las unidades productivas, vendedores, proveedores, intermediarios, entidades de gobierno, instancias de microfinanzas, centros de capacitación tecnológica, institutos de investigación sobre mercados, etc.

entre ellas mismas, sino con otros productos de otros territorios como por ejemplo, la rosquilla de Rivas. En el primero, el reto es cómo ser productoras de menor costo en el sector de rosquillas “somoteñas”, lo cual puede resolverse por medio de la conformación de redes de colaboración para hacer compras de materia prima en conjunto, mientras que para la segunda se trata de cómo sacarle mayores ventajas a la diferencia que se ya se establece entre la rosquilla somoteña y la rivense por ejemplo. Es decir, se requiere que el conjunto de micro y pequeñas unidades productivas de rosquillas asociadas, elijan atributos especiales sobre sus productos que les permita diferenciarse de su competencia tanto en el mismo producto como en productos sustitutos.

El mercado local hasta ahora, ha valorado un producto tradicional hecho por mujeres y sigue dando muestras de espacios para conquistar renta, sin embargo la posibilidad de aprovechar estos espacios demanda la intervención de otros actores que hasta ahora han estado ausentes: gobierno local, organizaciones intermediarias (Inpyme, capacitación tecnológica, inteligencia de mercados, entre otros) y diseñar sobre la experiencia de las rosquillas, una estrategia de competitividad desde el territorio.

## 9.2 Sobre los efectos del quehacer de las mujeres en la localidad

A través del proceso de producción y comercialización de la rosquilla se ha creado un patrimonio social de las mujeres en la localidad, de un valor no suficientemente aprovechado desde el punto de vista económico y político para mejorar la posición de ellas en la economía local. El hecho de disponer de un producto con identidad territorial, es un símbolo de las mujeres sobre el cual se puede desarrollar una ventaja competitiva para que ellas puedan agregar valor al proceso de producción y de intermediación de la rosquilla. El reto que surge es ¿cómo trabajar entre mujeres, formas que permitan aprovechar ese recurso intangible del que ahora disponen, para sacar ventajas al lograr que la rosquilla sea vista como la columna vertebral de la economía local, o como el motor del desarrollo de la localidad?.

Las mujeres, sus familias y la comunidad misma, reconocen la contribución que hacen ellas al auto emplearse o generar empleo a terceras personas que en su conjunto mantienen una oferta estable del producto a lo largo del año. Los hombres en este sentido, también reconocen que ellas juegan un rol importante como generadoras de recursos y ante la dificultad de conseguir empleo o cosechar las tierras, son las únicas que crean posibilidades para el sosteniendo la familia. El hecho de que la mayoría de mujeres de ambas localidades formen parte de ese espacio de producción y comercio, hace que en cierta manera, la relación de pareja tienda a variar hacia una relación más colaborativa en la distribución de las responsabilidades del hogar entre mujeres y varones: *Hace 7 años estoy vendiendo rosquillas. Entré a esto porque faltaba el dinero, lo que cosechamos es poco y a veces no sacamos ni para la comida, entonces oí decir que las ventas en León eran buenas, y decidí ir a probar. Mi esposa también comercia las rosquillas, entre los dos nos turnamos las semanas de ventas sobre todo en tiempo de invierno para no descuidar la siembra, una semana voy yo y otra ella, así nos ayudamos”* (Caldero J.P – varón-).

Por otra parte, el comercio de las rosquillas también ha generado cambios en la vida de muchas familias que vivían exclusivamente del trabajo agrícola. La mejor oferta en la zona ante la precariedad de los ingresos ya no es cultivar la tierra o buscar empleo de doméstica, sino vender rosquillas. El supuesto del que se parte es que: *“de todas maneras la gente la compra y da para vivir, solo hay que ponerse vivo y luchar como siempre se ha hecho”* (vendedora). En opinión de algunas productoras, los esposos e hijos de las mujeres que elaboran rosquillas o salen a vender, no tienen otra opción que asumir tareas del hogar cuando ellos se quedan en la casa, mientras ellas venden el producto, visto así, las circunstancias de la vida están ayudando a que la relación de subordinación histórica de estas mujeres mejore. Otro hecho interesante es que el nivel de violencia intrafamiliar es bajo entre las familias involucradas tanto en la producción como en el comercio puesto que las mujeres son quienes generan y manejan el dinero, un elemento que incide para cambios paulatinos en la relación de género hacia relaciones con menos subordinación.

El incremento de la producción y comercialización de rosquilla, revela un nuevo perfil de familias rurales: i) las que invierten sus roles de ser comerciante a productora o a la inversa, ii) los productores de subsistencia y hábiles comerciantes que salen diariamente del campo, no son exactamente ni lo uno ni lo otro, pero la mezcla de actividades diferentes les permite asegurar lo mínimo para no emigrar fuera del país,<sup>16</sup> y iii) un grupos de familias rurales que van especializándose más en el comercio y cuyo mayor tiempo está dirigido a la extensión de las ventas, por tanto pasan más tiempo fuera del hogar (una semana) pero sin renunciar a su espacio físico habitacional.

La siguiente historia, es sólo un reflejo de la forma en que las familias se van incorporando al mundo de la comercialización: *José Manuel es un joven de 16 años, su familia la componen cuatro hermanos y su mamá. Ella lleva años vendiendo, así paga los estudios de sus hijos y cubre los gastos de la casa. Hasta hace poco, su mamá y dos de sus hijas eran las únicas que salían a vender a León, ahora que todo subió de precio y hay más gasto, José Manuel también debe ir a vender para ayudar a su mamá a costear todos los gastos de la familia. La mamá trabaja siempre con dos de sus hijas a quienes lleva consigo para vender. Mientras ella se ubica en un puesto con el producto, sus hijas se movilizan con bolsas de rosquillas al menudeo en lugares diferentes pero cercanos al sitio escogido por la madre, así ella puede estar pendiente de lo que ocurre con sus hijas en la calle. En cambio a José Manuel la mamá le ha asignado venta propia y debe responder por ella, ha entrado en arreglo con la misma proveedora de su madre y asume 50 bolsas de rosquillas, por las cuales debe pagar C\$ 700.00, cubrir los costos de las ventas y sacar su ganancia. La mamá hace lo mismo solo que con un volumen de producto mayor, C\$ 1,500.00*

---

<sup>16</sup> En otros casos también observamos la resistencia del productor agrícola a abandonar el cultivo de granos básicos, uno de estos ejemplos ocurre con la venta y distribución de leche cruda de fincas peri urbanas a ciudades como Masaya, donde según doña Chona (dueña de puesto de venta de leche en el barrio San Jerónimo), la mayor parte de sus vendedores, es gente que viene de las comunidades entre las 4:30 o 5 de la mañana para distribuir el producto en los barrios de la ciudad y luego se regresan a su comunidad. En esas dos horas se ganan sus 50 pesos (5:30 a 7:30 AM) al final de cuentas el lechero, la mayoría de gente lo asocia con gente que viene del corral y estos nunca están en la ciudad, por eso de ésta casi no hay gente distribuyendo leche como lo hacen los de las comunidades rurales.



Lo anterior, es un efecto del impacto local que genera la actividad económica que realizan las mujeres a través de la rosquilla y que muy poco se valora de parte de quienes tienen a su cargo la definición de las políticas de desarrollo local, tanto desde la parte gubernamental como de las ONG. Si bien la producción y comercialización ya existe, se requieren políticas de apoyo para lograr aprovechar las oportunidades que han sido planteadas, así es indispensable la entrada del papel del gobierno local y de las organizaciones de desarrollo, junto a las unidades productivas para lograr que efectivamente las mujeres puedan aprovechar mejor algunos factores de competitividad a su favor.

### **9.3 Respecto a las hipótesis**

Finalmente las hipótesis planteadas se aceptan con algunas observaciones precisas. La primera mencionaba que habían tres factores de competitividad de las micro empresarias de rosquillas: a) bajos costos de producción, b) un producto con identidad territorial y c) redes inter activas de comercialización. Los datos del estudio revelan que los tres factores están presentes y son en cierta manera lo que les ha permitido lograr que el sector de las rosquillas se haya incrementado paulatinamente, aunque éstos no estén trabajando de manera armónica. Por ejemplo, los bajos costos de producción ahora se han empezado a incrementar como efecto de la subida de precios en general de la materia prima, particularmente del queso, margarina, huevos y leche, así como del costo de la molida de harina por efecto del alto costo de la energía eléctrica. Esta situación presiona a un incremento del precio del producto, sin embargo la posición de las intermediarias de rosquillas y de los vendedores ambulantes es sostener el precio del producto, aún cuando ello implique una reducción de las utilidades para la dueña de las unidades de producción y con lo cual se descapitalizan.

Otro aspecto que es importante precisar se relaciona con las redes interactivas, si bien funcionan y logran dislocar el producto a distintos lugares del país con menos costos de comercialización, algunas prácticas desleales como el oportunismo de algunos vendedores provoca incertidumbre y pérdidas a las dueñas de los pequeños negocios. En el otro caso, el producto con identidad territorial existe pero no es lo suficientemente aprovechado a nivel de municipio porque la orientación de las autoridades locales sigue otros propósitos. En todo caso, aunque los factores existen con este grado de dificultad, siguen siendo válidos y lo que se requiere es trabajar para que funcionen en armonía.

La segunda hipótesis hacía referencia a que hacer visible a las mujeres como actor económico, requiere i) que ellas valoren lo que hacen como generación de riqueza y no como un simple mecanismo de subsistencia, y ii) la existencia de políticas y servicios de apoyo en función de hacer crecer sus micro o pequeños negocios. En este sentido, la hipótesis se cumple parcialmente porque a través de la información del estudio, se pudo observar que tanto las mujeres y sus familias se reconocen como productoras de una opción económica que genera la única fuente de empleo para la comunidad, que ellas podrían generar más empleo y más ingresos si tuvieran medidas que les incentivaran a conformar formas de organización para capitalizarse conjuntamente como sector, pero la ausencia de políticas y servicios públicos de apoyo tecnológico y de innovación para conquistar otros mercados es el factor que no se cumple actualmente, pero de existir hipotéticamente tendría un resultado distinto al actual.

## 10. Conclusiones y propuesta

### 10.1 Conclusiones

Tres principales conclusiones se deducen de este trabajo:

- Los resultados del estudio permiten afirmar que existen oportunidades para que las mujeres puedan no solo entrar a competir al mercado, sino también para que ellas puedan ser visibilizadas como un actor económico importante para la localidad. Esas oportunidades se relacionan directamente por el lado del mercado con: mejoras en la calidad del producto, en el proceso productivo y en la tecnología, de igual manera también se observan oportunidades relacionadas con bajos costos relativos de producción, al ser una actividad que consume exclusivamente productos nacionales (maíz, queso, desechos de los aserríos, etc.); la forma en que se distribuye el producto a nivel nacional e inclusive fuera de las fronteras (redes interactivas) y el trabajar con un producto particular que tiene la identidad de un territorio. No obstante, el aprovechamiento de esas oportunidades, demanda el encuentro y la organización de diferentes actores (gobierno local, organizaciones intermediarias (educativas, microfinancieras, de fomento de pequeñas empresas, etc.) y agencias de cooperación) para que el sector pueda aprovechar sus ventajas para competir y hacer que el sector se desarrolle.
- Por el lado de oportunidades para las mujeres como actoras de economía local, se ha encontrado que a través del proceso de producción y comercialización de la rosquilla se ha creado un patrimonio social de las mujeres en la localidad, de un valor no suficientemente aprovechado desde el punto de vista económico y político para mejorar la posición de ellas en la economía local, pese a la suma de sus contribuciones individualizadas. La apertura comercial y la necesidad de competir con productos genuinos, ha obligado a poner la mirada en productos tradicionales, característicos de ciertas zonas del país, muchos de los cuales han sido dominados históricamente por mujeres. La posibilidad de organizar al sector tanto las que producen como las que solo comercializan, a partir de grupos afines que colaboran entre sí, más que competir, es uno de las tareas pendientes para que ellas puedan mostrar toda su potencial y fuerza como sector de la pequeña economía local, en tanto sus productos ya están en el mercado de consumo interno.
- El incremento de la producción y comercialización de rosquilla, también revela cambios en el perfil de familias rurales, muchas de éstas ya no son exclusivamente agrícolas, sino que han incursionado y van ganando experiencia como intermediarios y vendedores en las principales ciudades del país, con lo cual se introducen cambios en la tradición histórica de qué entender por una comunidad rural, vista casi siempre como de naturaleza agropecuaria. Para muchas mujeres jóvenes resulta más atractivo ser vendedora de rosquilla que empleada doméstica, un trabajo que les genera más oportunidades para movilizarse por diferentes sitios del país, relacionarse con otras personas, conocer otros sitios y ganar más sin estar sometidas a una relación de subordinación. También es cierto que enfrentan más riesgos personales, pero el riesgo en su sentido positivo, en muchas ocasiones obliga a diseñar estrategias de vida diferente, así las mujeres que entran al comercio, pueden seguir encontrando un espacio para el desarrollo de su vida más independiente.

## 10.2 Propuesta: Cambiar las reglas del juego en la intermediación

La propuesta consensuada entre las mujeres productoras, vendedoras y representante de algunas instituciones no gubernamentales en el municipio, se inclinó por atender a los problemas más inmediatos y en la medida en que se avance en su solución, pensar en estrategias de mediano plazo. Así la propuesta parte de considerar que en tanto los principales problemas están relacionados con la desconfianza entre productoras y vendedoras en el momento de las ventas, es necesario cambiar ciertas reglas del juego que no provocan simetría, ni sinergia entre estos actores, para ello se propuso:

1. Dado que el producto se entrega al vendedor sin mediar ningún documento que avale la cantidad entregada y que se pueda utilizar como comprobante en caso de que el vendedor no pueda o quiera saldar su deuda, la alternativa es el **uso del pagaré comercial** en donde el vendedor firma que recibe una cantidad determinada de producto por un valor también determinado, a pagarse en una fecha específica. Con este documento, las mujeres tienen un primer instrumento sobre el cual las autoridades locales podrían hacer algo, dado que existe un documento de respaldo a la deuda contraída por el vendedor. Estos pagares comerciales pueden ser adquiridos en cualquier librería de la ciudad y son fáciles de llenar.
2. Es necesario **hacer un viraje en las reglas del juego entre vendedores y dueñas de las unidades productivas**, dado que el producto es entregado al crédito es la productora quien asume el riesgo y el costo financiero que representa tener inmovilizada gran cantidad de dinero. La opción más indicada se orienta a que los vendedores puedan tener acceso a crédito de parte de las instituciones de crédito local (La Financiera o la cooperativa Nuevo Amanecer), para que puedan disponer de **capital de trabajo para comprar las rosquillas**, en vez de llevarlas en concesión. Esta posibilidad puede ser puesta en marcha, dado que ya existen algunos casos de crédito a vendedores para comprar el producto.
3. Aunque los vendedores son un punto de conflictos, también juegan un papel crucial para incrementar la actividad productiva de los talleres cuando amplían la demanda. Por lo general los vendedores aprenden la actividad de forma empírica o asesorados por la experiencia de algún familiar, sin embargo no disponen de conocimientos que les permitan realizar un mejor abordaje de los potenciales clientes o cómo detectar oportunidades para ampliar su mercado. Por lo tanto, hay que trabajar en la **capacitación a los vendedores que se dislocan en diferentes partes del país**, para ayudarles en su proceso de comercialización del producto y ampliación del mercado. Capacitación dirigida a temas de mercadeo y comercialización, logrando que el vendedor sea capaz de diseñar una estrategia de comercialización, para mejorar sus ventas o acceder a otro tipo de mercado. Se debe enfatizar el hecho que tal capacitación puede animar también a estimular encuentro entre vendedores para apoyarse con información y en conjunto colaborar con estrategias de mercadeo del producto.

### Necesidad de crear una organización sectorial, flexible y práctica

4. En parte la dificultad de los talleres para superar las diferentes limitantes que encuentran devienen de la poca o nula organización entre las productoras para hacer frente a los problemas de forma conjunta. Es muy documentado y reconocido el hecho que mediante la acción conjunta los empresarios pueden tener resultados inalcanzables de manera individual. No hay una visión como gremio tal como existe en el sector de la panificación<sup>17</sup> que logran sentarse con el gobierno y acordar medidas cuando el precio de la harina se incrementa. La opción que se puede desarrollar es **la organización de las productoras** para el impulso de acciones conjuntas tales como redes empresariales de abastecimiento, comercio, búsqueda de mercado, presión o gestión ante instituciones el estado, etc. este proceso debe ser paulatino para no quemar etapas y evitar que se decepcionen de la organización. Es claro que un elemento externo jugando esta función de animación resulta sumamente necesario.
5. A la vez las productoras pueden ponerse de acuerdo para tener entre algunas de ellas, a ciertas personas que se encargan de trabajar el mercado interno y externo para las rosquillas. En este mismo sentido, un aspecto por trabajar, es el **desarrollo de capacidades de comercializar a través de agentes vendedoras**, cuya función sea promocionar el producto usando muestras del mismo y levantando pedidos para una posterior entrega. Un proceso de capacitación y entrenamiento para abrir trabajo en nuevos segmentos de mercado, implicaría que estos eventos se realizaran en algunas de las principales ciudades del Pacífico (Managua, León, Chinandega) con el propósito de usar la realidad donde se desarrolla la actividad comercial y dirigida a abrir mercado en otros sitios: fuera del país, en las universidades, con las instituciones que ofertan servicios de capacitación donde se consume café, etc. Son muchas las instituciones que brindan este tipo de capacitación por lo cual no es difícil encontrar que alguna presente una buena oferta de capacitación adaptada a las necesidades del grupo.<sup>18</sup>
6. Siendo el queso el insumo que tiene el mayor peso en la estructura de costos y determinante de la calidad del producto, el problema con su aprovisionamiento y calidad debe ser uno de los primeros en buscar dar solución. El producto hasta el momento llega hasta la localidad a través de intermediarios que incrementan el precio y no controlan su calidad, dado que no sólo abastecen a las productoras de rosquillas. La opción más viable apunta hacia el establecimiento de una **alianza estratégica entre las productoras, algunos productores que hacen queso o queseras**. Alianza que podría estar intermediada por el IDR debido a su trabajo con productores de queso en las zonas lecheras. El papel del IDR en esta tema, podría ser apoyar

---

<sup>17</sup> Existe una Comisión Nacional de la Industria del Pan que aglutina diversos sectores interesados en la promoción del sector, junto al MIFIC discuten las políticas de fomento; así mismo hay un gremio organizado que eleva ante las autoridades sus demandas.

<sup>18</sup> En el taller de devolución realizado con las productoras, la Alianza Madrid-Madriz asumió el compromiso de colaborar en este punto.

proyectos orientados a que las partes (oferta y la demanda) puedan disponer de espacios de negociación, y de algunos mecanismos para el cumplimiento de los acuerdos que se establezcan de forma que ninguna de las partes incumpla sus responsabilidades.

7. Finalmente la colaboración de instituciones no gubernamentales o del gobierno local, resulta necesaria para el desarrollo del sector, es importante mencionar que el mejor apoyo que el grupo de productoras necesita, puede ir en dos direcciones: i) el primero en aprovechar la ventaja de disponer de un producto con identidad territorial, para lo cual pueden ser desarrolladas una serie de acciones que atraigan clientela al municipio y sobre esta base se crea mayor demanda. Por ello articular esta oportunidad dentro del marco de rutas turísticas que se están pensando para Las Segovias, es un buen punto para iniciar, ii) la segunda se relaciona con el acceso a otro tipo de mercado fuera del municipio, de tal manera que se necesita colaborar para que las mujeres organicen mejor su conocimiento del funcionamiento de los segmentos de mercados y sobre esto apoyar con el diseño de estrategias para la conquista de los gustos y preferencias de los consumidores, tanto fuera como dentro del país.

La conquista del mercado étnico en Costa Rica y El Salvador, requiere de apoyarles en conocimiento e información sobre las leyes comerciales de ambos países, búsqueda de contactos e información sobre trámites, requisitos, aliados claves, etc. De poco servirá invertir en la infraestructura física de las unidades de producción, sino se ha trabajado previamente esta relación con el mercado, el cual es el punto más relevante para que el sector mejore y con ello las mujeres y su nivel de autonomía como personas en sus actividades económicas. Así ellas podrían tener mayor capacidad de producir y comercializar el producto trabajando en un mercado local (vía turismo y otras acciones como la feria de la rosquilla o cualquier otra que se pueda poner en marcha para atraer personas en torno al producto) y en un mercado externo, siguiendo la misma dinámica que hasta ahora han desarrollado al enviar el producto fuera de la localidad.

## Referencias

- Abramo L. (2003): Género y Mercado de Trabajo en Honduras y Nicaragua. OIT oficina para Latinoamérica, Costa Rica.
- Barbieri de Teresita: Sobre la categoría género, una introducción teórico metodológica, en Isis internacional, Fin de Siglo. Género y Cambio civilizatorio. Ediciones de las mujeres No. 17. Pp.111-118, Chile 1992
- Boserup Ester: La mujer y el desarrollo económico. Minerva Ediciones S.L.. España 1993.
- Esser K. et. al (1994): Competitividad sistémica, competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín
- Gardenier Jean: El trabajo doméstico revisitado, una crítica feminista de las economías neoclásicas y marxista. En Nuevos Enfoques Económicos, contribución al debate sobre Género y Economía. Thera van Osch (editora) Publicación de la Embajada Real de los Países Bajos en San José Costa Rica, Junio 1996.
- CDR-ULA, Adeso Las Segovias, (2000): Experiencias exitosas de las Mipymes en Las Segovias
- Gobierno de Nicaragua: Política y Estrategia Nacional de Desarrollo, generación de riqueza para los pobres, en Estrategia nacional de desarrollo, diciembre 2002.
- Haundry de S. R., (2003): Productos con identidad territorial.  
[www.fidamerica.org/getdoc.php?docid=1459](http://www.fidamerica.org/getdoc.php?docid=1459)
- Kaplinsky Rafael y Morris Mike: A handbook for value Chaín research. Manual preparado para el IDRC en el marco del taller sobre las ventajas de las redes en la globalización September 2000
- Kurian Rachel: Las mujeres y el crecimiento económico sostenible. En Nuevos Enfoques Económicos, contribución al debate sobre Género y Economía. Thera Van Osch (Editora). Publicación de la Embajada Real de los Países Bajos en San José Costa Rica Junio 1996.
- LEADER (s/f): La competitividad territorial, en sitio web:  
[europa.eu.int/comm/archives/leader2/rural-es/biblio/compet/sub13.htm](http://europa.eu.int/comm/archives/leader2/rural-es/biblio/compet/sub13.htm).
- Quintar A. y Gatto F., (1992): Distritos industriales italianos, experiencias y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales. Documento de trabajo No. 29 CEPAL, Buenos Aires, Argentina.
- PNUD (2003): Segundo informe sobre Desarrollo Humano en Centroamérica y Panamá. Editorama Costa Rica.
- PROMICRO/OIT (2001): La microempresa en Nicaragua a finales de los 90

Tinoco G. Y Agurto S. (2003) Diagnóstico género y mercado laboral en Nicaragua, informe final OIT.

Tom de Herdt (sin fecha): Análisis subsectorial, construyendo un método de investigación para la transformación de productos rurales.

Valenzuela M.E., (2003) Políticas de apoyo al trabajo independiente y al espíritu empresarial, en Género y mercado de trabajo. Honduras y Nicaragua. OIT, Costa Rica

El Observador Económico (2004): "Informe Económico Mensual", # 143. FIDEG, Nicaragua.

Narváez R, Eddy (2001): "Competitividad Industrial. Tipología de Productores de Calzado en Nicaragua: Managua, Masaya y Granada" Managua, Nicaragua; Nitlapán-UCA. Cuaderno de investigación # 13.

Parrilli, Mario David (1999): Tipología y dinámica de la producción de muebles en Nicaragua, en "La cadena maderera en Nicaragua: en busca de los eslabones perdidos". Nitlapán-UCA, Managua, Nicaragua. Cuaderno de investigación # 6.

Pyke F. y W Sengenberger (1991). Local economic regeneration and industrial districts. Geneva, ILO, Labor Studies.

Sen Gita (1996): una economía alternativa desde una perspectiva de género, En Nuevos Enfoques Económicos, contribución al debate sobre Género y Economía. Thera van Osch (editora) Publicación de la Embajada Real de los Países Bajos en San José Costa Rica.

**Anexos**BOLETA No. \_\_\_\_\_  
CARACTERIZACION DE LOS TALLERES DE ROSQUILLAS

Fecha: \_\_\_\_ / 01/04

**DATOS GENERALES**

Nombre del taller: \_\_\_\_\_  
 Años de existencia del taller: \_\_\_\_\_ años  
 Nombre de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_ D ( ) T ( ) V ( )  
 Sexo: M ( ) V ( ) Edad: \_\_\_\_ años No. dependientes: \_\_\_\_ Yalagüina ( )  
 Esperanza ( )  
 Estado Civil: Casada ( ) Acompañada ( ) Soltera ( ) Viuda ( )  
 Escolaridad: PI ( ) PC ( ) SI ( ) SC ( ) ET ( ) Universidad ( )  
 ¿Pertenece a alguna organización como micro empresaria? Si ( ) No ( )  
 En caso de pertenecer a una, a cual?

**II. ORGANIZACIÓN INTERNA DEL TALLER**

- # de trabajadores actuales por sexo: Mujeres \_\_\_\_ Varones \_\_\_\_ Total \_\_\_\_.  
 - Contratados: Mujeres \_\_\_\_ Varones \_\_\_\_ F/T familiar: Mujeres \_\_\_\_ Varones \_\_\_\_  
 - División sexual del trabajo:

TAREAS DE LAS MUJERES	TAREAS DE LOS VARONES

Jornada laboral: \_\_\_\_ horas Entrada mujeres: \_\_\_\_ am Salida: \_\_\_\_ pm

Entrada hombres: \_\_\_\_ am Salida: \_\_\_\_ pm



Salario promedio de una trabajadora: C\$\_\_\_\_\_ de un trabajador C\$\_\_\_\_\_

Pago del salario: Diario ( ) Semanal ( ) quincenal ( ) Mensual ( ) Otro ( )

Especifique:\_\_\_\_\_

¿Tienen salario los familiares que trabajan en el taller? Si ( ) No ( )

Promedio de tiempo que tienen sus trabajadora/es en el taller: \_\_\_\_\_ años

Medios de producción disponibles: Hornos \_\_\_\_\_ Mesas \_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_

¿El área de producción está separada del espacio doméstico familiar? Sí ( ) No ( )

### III. PRODUCCIÓN, COSTOS Y UTILIDADES

Días de la semana que produce: L ( ) M ( ) M ( ) J ( ) V ( ) S ( ) D ( ) Toda ( )

Producción normal de un día:

Concepto	Bol/\$	Bol/15	Bol/20	Bol/25	Bol/30C\$	Bol/40C\$	Bol/50 \$	Total C\$
No. Bolsa								
C\$ (valor)								

Precio de la unidad: Pequeña \_\_\_\_\_ Mediana \_\_\_\_\_ Grande \_\_\_\_\_

¿Piensa que hay posibilidades de incrementar su producción?: sí ( ) No ( ) No sabe ( )

¿En caso de decir sí, de qué depende? \_\_\_\_\_

## Costos de los insumos para un día normal de producción

Producto	U/medida	Cantidad	Costo Unitario	Total C\$
Maíz	Libra			
Queso	Libra			
Azúcar	Libra			
Sal	Libra			
Manteca	Libra			
Aceite	Litro			
Dulce	Atado			
Margarina	Libra			
Leña				
Canela				
Fósforos	Caja			
Gas/diesel	Litro			
Bolsas plasticas	Cienes			
Molida de maíz	Libra			
TOTAL				

Otros gastos en los que incurre para asegurar la producción

Concepto del gasto	Unidad de medida	Costo Total
Impuesto a la renta		
Impuesto municipal		
Transporte		
Teléfono		
TOTAL		

Ingreso neto /producción de un día \_\_\_\_\_ Ingreso mensual \_\_\_\_\_<sup>19</sup>

El K/ trabajo es: propio( ) crédito/microfinanciera( ) préstamo de parientes ( )

Capital de trabajo disponible: - de 1000 ( ) 1000-2000( ) 2000-3000( ) +3000 ( )

¿En qué se diferencian sus rosquillas de otras? Calidad ( ) Precio ( ) Tamaño ( ) Otro( )

Especifique: \_\_\_\_\_

#### IV INFORMACIÓN PARA EL MAPEO DE LA CADENA DEL PRODUCTO

Enliste nombres de proveedores de insumos

Producto	Lugar de Origen	Nombre del Proveedor	Arreglos establecido con proveedores <sup>20</sup>
Maíz			

<sup>19</sup> Este dato debe ser trabajado por el encuestador y verificado con la dueña del taller

<sup>20</sup> Tipo de arreglo, ver si es estable, duradero, que pasa cuando se rompe por una de las partes, tiempo de establecido y perspectivas del mismo.

Queso			
Azúcar			
Sal			
Manteca			
Aceite			
Dulce			
Margarina			
Leña			
Bolsas plasticas			

Dibuje el mapa del eslabón de la comercialización y consumo del producto. (intermediarios, otros compradores y la red de relaciones que se deriva )

Describa los arreglos existentes y el tipo de relaciones (débil-fuerte) entre la dueña del taller y las intermediarias para asegurar la venta del producto. (incluir aquellos aspectos que aparentemente no son mercantiles pero que son claves para sostener la relación de negocio)

¿Quién es su competencia y como la enfrenta?

¿Quiénes son sus aliados claves para el sostenimiento y desarrollo del negocio? ¿Por qué?

Los tres principales problemas que enfrenta

En la producción	En la comercialización

¿cómo enfrenta estos problemas?

## V. OTRA INFORMACION

¿¿A solicitado apoyo financiero para su negocio? Si( ) No( ) ¿A quien?\_\_\_\_\_

¿Le apoyaron? Si( ) No( )

¿Que otro tipo de apoyo ha solicitado?:\_\_\_\_\_

¿Cual fue el resultado?\_\_\_\_\_

¿Cuántas horas en promedio invierte usted en este negocio? Menos de 10 ( ) 10( ) 11( ) 12( ) 13( ) 14( ) 15( ) 16( ) mas de 16( )

¿Cuántas horas invierten los miembros de su familia como ayuda a usted en el negocio? esposo ( ) hijas( ) hijos( ) nietas ( ) nueras( ) mama ( ) tias ( )

¿Es la única actividad que les genera ingresos a la familia? Sí( ) No ( )

En caso de decir NO, ¿cuáles son las otras fuentes de ingreso familiar? Salario del esposo( ) salario hijo/as( ) remesas( ) otro( ) Especifique:

¿Cuánto de los gastos de la familia, son cubiertos con los ingresos de las rosquillas? 10%( ) 20%( ) 30%( ) 40%( ) 50%( ) 60( ) 70( ) 80( ) más del 80%( )

¿Cómo hace para resolver las tareas domésticas de la casa?

¿Vale la pena que una mujer se dedique a esta actividad? Si ( ) No ( ) No contesta ( )

¿Por qué?

¿Quiénes de su familia podrían darle continuidad al negocio? Sus hijas ( ) su esposo ( )

sus hijos( ) nadie ( )

MUCHAS GRACIAS

### Estructura de costos, precios en córdobas enero 2004 (Tasa de cambio 15.61 córdobas por 1 dólar)

Estructura de costos de un día de producción de rosquillas  
Encuesta No. 1

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
maíz	libra	100	1.00	100.00
queso	libra	60	14.00	840.00
azúcar	libra	7	4.00	28.00
sal	libra	2	1.50	3.00
manteca	libra	25	8.00	200.00
dulce	atado	2	8.00	16.00
margarina	libra	3	12.00	36.00
leña	camionada	0.25	400.00	100.00
canela	porción	5	3.00	15.00
fosforos	unidad	1	1.00	1.00
gas	botella	1	5.00	5.00
bolsas plast	cienes	4	10.00	40.00
molida	libra	100	0.60	60.00
huevos	unidad	20	1.50	30.00
<b>sub total</b>				<b>1,474.00</b>
salario mujeres	día	5	50.00	250.00
salario hombres	día	2	120.00	240.00
Transporte a Vendedores	p a somoto	3	12.00	36.00
	p a Ocotal	1	12.00	12.00
	p a Quilalí	1	70.00	70.00
	p a Bluefields	2	200.00	400.00
	p a Estelí	1	20.00	20.00
<b>Sub total gasto personal</b>				<b>1,028.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>2,502.00</b>

**Encuesta No. 2**

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
maíz	libra	450	1.05	472.50
queso	libra	150	13.00	1,950.00
azucar	libra	60	4.00	240.00
sal	libra			-
manteca	libra	120	8.00	960.00
dulce	atado	10	13.00	130.00
margarina	libra			-
leña	camionada			-
canela	libra	0.5	35.00	17.50
fosforos	unidad			-
bolsas plast	cienes	5	10.00	50.00
molida	libra			-
huevos	unidad			-
<b>sub total</b>				<b>3,820.00</b>
salario mujeres	día + comida	10	50.00	500.00
salario hombres	día + comida	5	55.00	275.00
salario horneador	día + comida	1	160.00	160.00
Transporte a Vendedores	xbolsa	400	2.00	800.00
<b>Sub total gasto personal</b>				<b>1,735.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>5,555.00</b>

**Encuesta No. 3**

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
maíz	libra	75	1.25	93.75
queso	libra	35	16.00	560.00
azucar	libra	8	4.00	32.00
sal	libra	2	1.00	2.00
manteca	libra	27	8.00	216.00
dulce	atado	2.5	15.00	37.50
margarina	libra			-
leña	camionada	1	80.00	80.00
canela	libra	1	3.00	3.00
bolsas plast	unidad	70	0.13	9.10
molida	libra	100	0.60	60.00
huevos	unidad			-
<b>sub total</b>				<b>1,093.35</b>
salario mujeres	día + comida	3	30.00	90.00
Transporte a Vendedores	xbolsa			-



<b>Sub total gasto personal</b>				<b>90.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>1,183.35</b>

## Encuesta No. 4

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
maíz	libra	250	1.00	250.00
queso	libra	100	15.00	1,500.00
azucar	libra	10	4.00	40.00
sal	libra	6	1.00	6.00
manteca	cajas	2.5	170.00	425.00
dulce	atado	8	10.00	80.00
margarina	libra			-
leña	hornada	1	200.00	200.00
canela	porción	1	10.00	10.00
fosforos	unidad	1	1.00	1.00
bolsas plast	cienes	2.5	16.00	40.00
molida	hornada			44.00
huevos	unidad			-
<b>sub total</b>				<b>2,596.00</b>
salario mujeres	día	9	50.00	450.00
salario hombres	día horneador	1	180.00	180.00
	día empacad	1	50.00	50.00
	día molino	1	35.00	35.00
Transporte a Vendedores	bolsa	250	1.00	250.00
<b>Sub total gasto personal</b>				<b>965.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>3,561.00</b>

## Encuesta No. 5

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
maíz	libra	100	1.00	100.00
queso	libra	60	14.00	840.00
azucar	libra	10	4.00	40.00
sal	libra	4	1.50	6.00
manteca	caja	2.5	170.00	425.00
dulce	atado	5	11.00	55.00
margarina	libra	4	11.00	44.00
leña	hornada	1	70.00	70.00
canela	porción	1	10.00	10.00
fosforos	unidad	1	1.00	1.00
bolsas plast	cienes	2	18.00	36.00
molida	libra	100	0.90	90.00

huevos	cajilla	1	30.00	30.00
<b>sub total</b>				<b>1,747.00</b>
salario mujeres	día	5	50.00	250.00
salario hombres	día + comida	1	150.00	150.00
Transporte a Vendedores	bolsa	1	140.00	140.00
<b>Sub total gasto personal</b>				<b>540.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>2,287.00</b>

Encuesta No.6

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
maíz	libra	100	1.10	110.00
queso	libra	50	15.00	750.00
azucar	libra	10	4.00	40.00
sal	libra	5	1.50	7.50
manteca	cajas	2	180.00	360.00
dulce	atado	4	15.00	60.00
margarina	libra			-
leña	hornada	1	100.00	100.00
canela	porción	1	10.00	10.00
fosforos	unidad	1	1.00	1.00
bolsas plast	cienes	1	16.00	16.00
molida	libra	100	0.60	60.00
huevos	unidad			-
<b>sub total</b>				<b>1,514.50</b>
salario mujeres	día	4	50.00	200.00
salario hombres	día	1	140.00	140.00
Transporte a Vendedores	p a somoto			-
	p a Estelí	1	30.00	30.00
<b>Sub total gasto personal</b>				<b>370.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>1,884.50</b>

Encuesta No. 7

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
maíz	libra	50	1.50	75.00
queso	libra	25	18.00	450.00
azucar	libra	2	4.50	9.00
sal	libra			-
manteca	libra	8	15.00	120.00
dulce	atado	1	14.00	14.00
margarina	libra	3	15.00	45.00
leña	camionada	1	50.00	50.00
canela	porción			-
fosforos	unidad	1	1.00	1.00
bolsas plast	cienes	0.5	10.00	5.00

molida	arroba	2	15.00	30.00
huevos	unidad			
<b>sub total</b>				<b>799.00</b>
salario mujeres	día	3	40.00	120.00
salario hombres	día	1	75.00	75.00
Transporte a Vendedores	p a somoto	1	10.00	10.00
<b>Sub total gasto personal</b>				<b>205.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>1,004.00</b>

**Encuesta No. 8**

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
maíz	libra	150	0.90	135.00
queso	libra	60	18.00	1,080.00
azucar	libra	15	4.00	60.00
sal	libra	3	1.00	3.00
manteca	libra	20	15.00	300.00
dulce	atado	6	12.00	72.00
margarina	libra	6	12.50	75.00
leña	camionada	0.25	100.00	25.00
canela	porción			-
fosforos	unidad	1	1.00	1.00
gas	botella			-
bolsas plast	cienes	2	15.00	30.00
molida	libra	150	1.76	264.00
huevos	unidad			
<b>sub total</b>				<b>2,045.00</b>
salario mujeres	día	6	55.00	330.00
salario hombres	día	1	140.00	140.00
Transporte a Vendedores				-
	p a Ocotal	1	20.00	20.00
	p a Estelí	1	20.00	20.00
<b>Sub total gasto personal</b>				<b>510.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>2,555.00</b>

**Encuesta No. 9**

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
maíz	libra	50	1.00	50.00
queso	libra	20	15.00	300.00
azucar	libra	10	4.00	40.00
sal	libra			
manteca	libra	20	8.00	160.00
dulce	atado	1	14.00	14.00

margarina	libra	2	12.00	24.00
leña	camionada	0.25	75.00	18.75
canela	porción			-
fosforos	unidad	1	1.00	1.00
bolsas plast	cienes	50	7.50	375.00
molida	libra	50	0.80	40.00
huevos				
<b>sub total</b>				<b>1,022.75</b>
salario mujeres	día	4	30.00	120.00
salario hombres	día	1	60.00	60.00
Transporte a Vendedores	p a somoto	1	10.00	10.00
	p a condega	1	10.00	10.00
	p a ocotal	1	10.00	10.00
Gasto de comida	servicio	1	18.00	18.00
<b>Sub total gasto personal</b>				<b>228.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>1,250.75</b>

Encuesta No. 10

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
maíz	libra	150	1.00	150.00
queso	libra	50	15.00	750.00
azucar	libra	10	4.00	40.00
sal	libra	2	1.00	2.00
manteca	cajas	2	180.00	360.00
dulce	atado	4	15.00	60.00
margarina	libra	2	13.00	26.00
leña	x hornada	1	80.00	80.00
canela	porción	1	5.00	5.00
fosforos	unidad	1	1.00	1.00
bolsas plast	cienes	2	15.00	30.00
molida	libra	150	0.50	75.00
huevos	cajilla	1	33.00	33.00
<b>sub total</b>				<b>1,612.00</b>
salario mujeres	día	4	40.00	160.00
salario hombres	día	1	125.00	125.00
Transporte a Vendedores	p a ocotal	1	10.00	10.00
	p a estelí	1	20.00	20.00
<b>Sub total gasto personal</b>				<b>315.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>1,927.00</b>

Encuesta No. 11

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
maíz	libra	650	0.90	585.00
queso	libra	650	13.00	8,450.00
azucar	libra	120	1.38	165.60

sal	libra			-
manteca	libra	10	7.00	70.00
dulce	atado	20	14.00	280.00
margarina	libra	80	11.00	880.00
leña	camionada	1	200.00	200.00
canela	porción	1	20.00	20.00
fosforos	unidad	1	1.00	1.00
bolsas plast	cienes	900	0.13	117.00
molida	arroba	26	15.00	390.00
huevos	unidad			-
leche	libra	15	4.00	60.00
<b>sub total</b>				<b>11,218.60</b>
salario mujeres	día	16	75.00	1,200.00
salario hombres	día/horneador	2	255.00	510.00
	día/otro homb	2	50.00	100.00
Transporte de rosquillas	Managua	1	590.00	590.00
<b>Sub total gasto personal</b>				<b>2,400.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>13,618.60</b>

## Encuesta No. 12

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
maíz	libra	200	0.90	180.00
queso	libra	190	13.00	2,470.00
azucar	libra	10	4.00	40.00
sal	libra			-
manteca	libra	36	8.00	288.00
dulce	atado	7	14.00	98.00
margarina	libra	48	13.00	624.00
leña	camionada	1	50.00	50.00
canela	porción	1	10.00	10.00
fosforos	unidad	1	1.00	1.00
bolsas plast	cienes	3	15.00	45.00
molida	libra	1	100.00	100.00
huevos	unidad	60	1.00	60.00
leche	libra	4	15.00	60.00
<b>sub total</b>				<b>4,026.00</b>
salario mujeres	día	5	75.00	375.00
salario hombres	día	2	150.00	300.00
Transporte	a managua	1	130.00	130.00
<b>Sub total gasto personal</b>				<b>805.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>4,831.00</b>

## Encuesta No. 13

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
----------	----------	----------	------------	-----------

maíz	libra	75	0.90	67.50
queso	libra	50	13.00	650.00
azucar	libra	10	4.00	40.00
sal	libra			-
manteca	libra	18	8.00	144.00
dulce	atado	2	14.00	28.00
margarina	libra	2	13.00	26.00
leña	camionada	1	60.00	60.00
canela	porción	1	5.00	5.00
fosforos	unidad		1.00	-
bolsas plast	cienes	75	0.15	11.25
molida	arroba	3	15.00	45.00
huevos	unidad			-
leche	libra			-
<b>sub total</b>				<b>1,076.75</b>
salario mujeres	día	1	40.00	40.00
salario hombres	día			-
Transporte	Jalapa y Cond		74.00	-
<b>Sub total gasto personal</b>				<b>40.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>1,116.75</b>

## Encuesta No. 14

Producto	U/medida	cantidad	c/unitario	Total C\$
maíz	libra	150	1.20	180.00
queso	libra	60	16.00	960.00
azucar	libra	17	4.00	68.00
sal	libra			-
manteca	libra	30	8.00	240.00
dulce	atado			-
margarina	libra	3	13.00	39.00
leña	camionada	1	60.00	60.00
canela	porción	1	5.00	5.00
fosforos	unidad			-
bolsas plast	cienes	1.5	10.00	15.00
molida	arroba	150	0.50	75.00
huevos	unidad			-
leche	libra			-
<b>sub total</b>				<b>1,642.00</b>
salario mujeres	día	3	40.00	120.00
salario hombres	día	1	75.00	75.00
Transporte	managua	2	110.00	220.00
<b>Sub total gasto personal</b>				<b>415.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>2,057.00</b>

